



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

O papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses

Novos e velhos movimentos sociais

Daniela Esperança Monteiro da Fonseca

Tese para obtenção do Grau de Doutor em

Ciências da Comunicação

(3º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor José Esteves-Rei

Co-orientador: Professora Doutora Gisela Gonçalves

Covilhã, Novembro de 2014

Dedicatória

Aos meus pais e irmãos.

Agradecimentos

Uma primeira palavra vai para as instituições que auxiliaram a edificação deste trabalho: o Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte ([STFPSN]), o Instituto Internacional Casa de Mateus ([IICM]), a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro ([UTAD]), o Centro de Estudos Sociais ([CES]) da Universidade de Coimbra e a Universidade da Beira Interior ([UBI]).

Ao *STFPSN* agradeço a possibilidade de usufruir da sua base de dados para uma das partes empíricas da tese, bem como a permissão para acompanhar um evento sindical, necessário para uma análise de âmbito qualitativo. Cumpre-me registar a confiança e simpatia demonstradas nas pessoas de Artur Monteiro, Coordenador-geral, à data, do STFPSN, do Dr. Jorge Braga, Director de Serviços daquela instituição, e de Eduardo Oliveira, responsável pelo Departamento de Informação do sindicato.

Ao IICM devo o facto de me ter permitido participar na 1.^a edição do *Programa Mateus Doc* e no congresso *Social Trust*, no ano de 2010, tendo ambos contribuído para a maturação deste trabalho.

À UTAD devo alguns recursos materiais que tornaram exequível a realização deste trajecto. Estendo o meu bem-haja a todos os que estiveram na Direcção do DLAC (Departamento de Letras, Artes e Comunicação) e do curso de Ciências da Comunicação: o Professor Doutor Carlos Assunção, o Professor Doutor Fernando Moreira, o Professor Doutor Gonçalo Fernandes, o Professor Doutor Galvão Meirinhos, o Professor Doutor Álvaro Cairrão, o Professor Doutor José Belo, a Professora Doutora Orquídea Ribeiro e a Professora Doutora Helena Pessoa.

Agradeço ao CES, da Universidade de Coimbra, a concessão de grande parte do material teórico relativo aos temas dos *sindicatos*, dos *novos movimentos sociais* e da *globalização*.

Estendo, por fim, a minha gratidão à UBI, instituição à qual devo a maturação deste projecto previamente iniciado noutra entidade. Nos seus docentes, gostaria de destacar o Professor Doutor António Fidalgo, o Professor Doutor Paulo Serra, a Professora Doutora Gisela Gonçalves. Lembraria ainda o Professor Doutor Eduardo Camilo, o Professor Doutor João Carlos Correia, a Professora Doutora Anabela Gradim e o Professor Doutor João

Canavilhas, deixando também um justo agradecimento aos colegas do 3.º ciclo que comigo trabalharam em sala.

Não podia encerrar o meu agradecimento institucional sem uma palavra para a Universidade do Minho (UM), local onde cresci intelectualmente, não esquecendo os ensinamentos do Professor Doutor Aníbal Alves, do Professor Doutor Moisés Martins, do Professor Doutor Manuel Pinto, da Professora Doutora Helena Sousa, da Professora Doutora Felisbela Lopes, da Professora Doutora Helena Gonçalves, da Professora Doutora Helena Pires, entre tantos que marcaram o meu percurso.

Para além das instituições, manifesto um justo agradecimento às pessoas que me auxiliaram tecnicamente nesta tarefa. Agradeço, em primeiro lugar, à Dr.^a Cristina Pereira, a quem devo o início desta investigação, tendo-me orientado na pesquisa de bibliografia para os temas da *globalização*, do *trabalho* e dos *novos movimentos sociais*. Uma palavra de agradecimento para o Dr. Esser Oliveira que me forneceu sábios conselhos e alguns materiais na área da Sociologia. À Dr.^a Ana Monteiro agradeço também pela ajuda facultada no *estudo empírico* da tese.

Para além do apoio técnico, gostaria de frisar a importância da solidariedade que recebi por parte de alguns colegas da universidade, em particular às Professoras Doutoras Mónica Augusto e Inês Aroso. Estendo ainda a minha estima à Professora Doutora Marlene Loureiro, à Dr.^a Teresa Silva, à Dr.^a Fernanda Moreira e a Dulce Botelho.

Não posso deixar de referir também três colegas que muito me estimularam nesta caminhada: Professor Doutor Barbosa Machado, Professor Doutor Rui Guimarães e Professor Doutor Carlos Cardoso.

Finalmente, nada do que se escreveu teria sentido sem a ajuda, os sábios conselhos, e a eterna paciência dos meus orientadores e amigos, Professor Doutor José Esteves Rei, a quem devo o início e o fim deste trabalho, e a Professora Doutora Gisela Gonçalves que chegou a esta tese quando esta ia a meio, trazendo-lhe, não obstante, contributos fulcrais para que ficasse melhor. Gostaria, contudo, de particularizar este agradecimento.

À minha coorientadora devo-lhe a lucidez com que me abordou sobre o tema que trabalho e o cuidado com que me auxiliou na tarefa agora concluída. Pelas suas sábias palavras, tempo e conselhos, um infinito bem-haja.

Ao meu orientador agradeço-lhe a delicadeza com que sempre se dirigiu a mim e os reparos que me apontou, salientando a generosidade da sua partilha, incentivando, corrigindo, procurando, comigo, um caminho mais recto. Incansável no seu apoio, soube sempre escolher as melhores palavras para os momentos mais difíceis. A dívida de gratidão que tenho para com ele aumentou grandemente com a finalização deste trabalho.

Aos meus amigos e a alguns ex-alunos agradeço o facto de concluir esta tese, sem eles isto também não teria sido possível. Salientaria em primeiro lugar Sandra Silva Ribeiro, infatigável na sua ajuda, pessoal e profissional, em particular no trabalho de formatação gráfica. A Joana Abreu, a Linda Cavadinha e Sofia Brum, agradeço a força que me deram neste processo. A todas estou obrigada.

A Isabel Celeste Monteiro da Fonseca, minha irmã e modelo, agradeço o esforço que fez para me acompanhar a alguns centros de investigação e o contributo que me deu nas áreas do Direito e da problematização do Estado como conceito, aspecto também analisado neste trabalho.

Aos meus pais e irmãos dedico, finalmente, esta tese, em particular aos meus pais, que sempre lutaram pela excelência, mesmo que a soubessem impossível de almejar. Sem eles nada teria sentido e pouco seria feito. O agradecimento que lhes é devido não cabe aqui e seria inútil tentar reproduzi-lo em papel.

Resumo

Este trabalho visa analisar a acção das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses. O estudo paralelo dos contextos em que esta modernização acontece surge como o natural desenvolvimento do tema central aqui evidenciado, procurando reflectir sobre os fenómenos que afectam as práticas comunicativas dos sindicatos, sejam os que decorrem da *globalização*, da modificação do papel do Estado, da emergência de *novos actores sociais*, ou das alterações provocadas nos modelos laborais, também como corolário dos factores descritos.

Sustenta-se, assim, nesta hibridez temática a necessidade de desenvolver uma triangulação metodológica que combine as vantagens associadas aos métodos quantitativos com os benefícios de algumas técnicas qualitativas de análise, propondo a apresentação de *inquéritos* via questionário e o recurso à *observação directa*, participante e não participante, de dois eventos de protesto público, coordenados por duas estruturas associativas diferenciadas (uma organização sindical e um novo movimento social).

Propõe-se analisar, em suma, o papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses, numa perspectiva sociológica abrangente, observando a comunicação interna e externa dos sindicatos, as suas esferas organizacionais, alguns dos seus condicionalismos político-partidários e toda uma envolvente social imediata, onde se reflecte também sobre a actuação dos novos movimentos sociais.

Entre o conservadorismo sindical e as novas formas de comunicação pública dos *novos movimentos sociais*, entre as afectividades ideológicas e as ausências de liderança nos protestos da actualidade, entre o sindicalismo tradicional e os novos actores sociais: estes são também alguns dos pontos essenciais da tese.

Palavras-chave

Relações Públicas, sindicatos, novos movimentos sociais, globalização.

Abstract

This work wants to analyze the action of Public Relations in the modernization of Portuguese unions. The parallel study of the contexts in which that modernization occurs reflects the natural development of the central subject chosen, by evaluating the phenomena that affects practices in communication, such as globalization, State transfiguration, new movements arrive, and labour transitions.

So as to find correspondence in that hybrid subject, and to process it, this study embraces a formula that works with methodological triangulation, combining quantitative and qualitative methods, using surveys and direct observation, both participation and non-participation, from two public protest events, coordinated from two different associative structures (an union and a new social movement).

To sum up: it is possible to study the role of Public Relations in the modernization of Portuguese unions, in a wide sociological perspective, analyzing both internal and external communication, some of the political circumstances, and all the near social environment, where some of the rival action can be reflected, either those from the State transition role, or those being suggested by new movements.

Thus, some of the key topics of this thesis will be consider the differences between the traditionalism of the union and the new communication formula of new movement, the political affectivity and the absence of leadership and conservative unions and new movements.

Keywords

Public Relations, unions, new social movements and globalization.

Índice

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	v
Resumo	ix
<i>Abstract</i>	xi
Índice	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de Imagens	xix
Lista de Quadros	xxi
Lista de Tabelas.....	xxiii
Lista de Gráficos	xxv
Lista de Apêndices.....	xxvii
Lista de Anexos	xxix
Lista de Acrónimos	xxx
Nota prévia.....	xxxiii
Introdução.....	1

I.ª Parte. As Relações Públicas. Conceitos, teorias, práticas e tendências de futuro ... 19

1.1. A influência das primeiras lutas laborais na história das Relações Públicas.....	23
1.2. Os conceitos, as práticas e as especialidades das Relações Públicas.....	37
1.2.1. <i>Dos conceitos às práticas</i>	37
1.2.2. <i>Das práticas às especialidades de RP</i>	69
1.2.3. <i>Duas especialidades centrais: as Relações Públicas Internas</i>	74
1.2.4. <i>Duas especialidades centrais: as Relações Públicas Comunitárias ou Populares</i>	79
1.3. Teorias das Relações Públicas.....	95
1.3.1. <i>Da importância da teoria às teorias da comunicação</i>	96
1.3.2. <i>Das teorias da comunicação</i>	97
1.3.3. <i>Da(s) teoria(s) das Relações Públicas</i>	107
1.4. Da perspectiva adoptada: observar as RP sob o ponto de vista técnico e sistémico ..	147
1.4.1. <i>A organização sindicato, sob o ponto de vista externo: a macroanálise</i>	152
1.4.2. <i>A organização-sindicato, sob o ponto de vista interno: a microanálise</i>	157
<i>Síntese</i>	165

II.ª Parte. O espaço e o tempo dos sindicatos: a globalização, as alterações do papel do Estado e a ascensão de novos actores sociais 171

2.1. Globalização ou globalizações	173
2.1.1. <i>A globalização económica</i>	178

2.1.2. A globalização política	185
2.1.3. A globalização social	188
2.2. As alterações do papel do Estado. Do Estado-Providência ao Estado-Mínimo	195
2.3. Novos movimentos sociais. Teorias, conceitos e práticas	207
2.3.1. Novos movimentos sociais. Teorias e Escolas de pensamento	218
2.3.2. Novos movimentos sociais. Conceitos	228
2.3.3. Novos e velhos movimentos sociais	232
2.3.4. De Seattle (1999) a Porto Alegre (2001). Dos movimentos antiglobalização ao Fórum Social Mundial. Entre a instrumentalização da violência e a democratização do debate....	238
2.3.5. Do movimento ecologista às ONGs. Entre o radicalismo do discurso e a reprodução, no terreno, de interesses instalados. Críticas e virtudes	242
2.3.6. Novos movimentos em rede: os cibercontestatários	252
Síntese	262
III. ^a Parte. Os sindicatos. Conceitos, teorias, práticas e tendências de futuro	269
3.1. Alterações laborais globais. Nova composição do mercado de trabalho	273
3.1.1. Do emprego formal à precariedade.....	273
3.1.2. Dos formatos modernos da organização do trabalho: a flexibilidade laboral	274
3.1.3. A individualização do trabalho e a erosão do espaço tradicional da empresa.....	280
3.2. Efeitos da aplicação dos novos modelos laborais sobre as taxas de sindicalização ...	285
3.3. A crise no associativismo nacional.....	293
3.4. A crise na filiação político-partidária. Os partidos políticos.....	301
3.5. Crise dos sindicatos. Causas, consequências e projecções de futuro.....	309
3.5.1. Condicionalismos internos e externos da crise sindical.....	315
3.5.2. Crise dos sindicatos: projecções de futuro	334
Síntese	346
IV. ^a Parte. Estudo Empírico	351
4.1. Princípios epistemológicos	353
4.2. Pressupostos metodológicos.....	355
4.3. A problemática	359
4.4. O modelo de análise: conceitos operatórios.....	361

4.4.1. <i>As Relações Públicas</i>	361
4.4.2. <i>Modernização sindical</i>	371
4.4.3. <i>Sindicatos</i>	373
4.4.4. <i>Movimentos sociais e novos movimentos sociais</i>	375
4.5. O modelo de análise: a construção de hipóteses	379
4.6. A experimentação. As entidades, a metodologia, o tempo e espaço do estudo	385
4.6.1. <i>As entidades em estudo</i>	385
4.6.2. <i>O tempo e o espaço do estudo</i>	406
4.6.3. <i>Instrumentos de recolha de dados</i>	408
V.ª Parte. Apresentação e Interpretação dos resultados	427
5.1. <i>O inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses</i>	429
5.2. <i>O inquérito via questionário aos delegados sindicais do STFPSN</i>	453
5.3. <i>Relatos de observação participante e não participante</i>	479
5.3.1. <i>Narrativa de uma geração incerta: 12 de Março de 2011, Porto. Protesto da geração à rasca</i>	481
5.3.2. <i>Narrativa de um protesto sindical: 22 de Junho de 2012, Lisboa, Protesto contra a perda de subsídios de Natal e de Férias.</i>	499
5.4. Os dados relativos à análise qualitativa.....	517
Conclusão	529
Bibliografia	579
Bibliografia passiva	619
Apêndices	623
Anexos	687

Lista de Figuras

Figura 1: Funcionamento dos sistemas organizativos.....	117
Figura 2: Teoria dos Sistemas aplicada às organizações	118
Figura 3: As Relações Públicas numa organização	122
Figura 4: A aplicação sistémica nas perspectivas clássicas das Relações Públicas	122
Figura 5: O modelo de William McGuire.....	130
Figura 6: Relacionamentos dos sindicatos, sob o ponto de vista sistémico	151
Figura 7: Esquema para a compreensão do funcionamento sistémico dos sindicatos	156
Figura 8: O subsistema de RP em relação aos demais subsistemas da organização.....	158
Figura 9: Condicionantes do subsistema de decisão nas organizações sindicais.....	161
Figura 10: Esquema global da tese	358

Lista de Imagens

Imagem 1: Manifestação dos sindicatos da Função Pública; 22 de Junho de 2012	236
Imagem 2: Protesto da geração à rasca, 12 de Março de 2011	236
Imagem 3: Página pirateada da <i>Moody's</i>	258
Imagem 4: <i>Blog do Protesto da geração à rasca</i>	404
Imagem 5: <i>Blog do Movimento</i> 12 de Março	405
Imagem 6: Praça da Batalha em 12 de Março de 2011	489
Imagem 7: <i>Performances</i> descentralizadas do <i>Protesto da geração à rasca</i>	491
Imagem 8: Estudantes da Utad com A4's distribuídos por alguns membros da organização do Protesto	492
Imagem 9: Jovem em protesto na rua de Santa Catarina.....	494
Imagem 10: Exemplo de uma acção criativa do protesto.....	495
Imagem 11: Varanda com jornalistas na <i>Avenida dos Aliados</i>	496
Imagem 12: Activistas colocam toldo com mensagem para a multidão	496
Imagem 13: Avenida dos Aliados, antes e depois do protesto	497
Imagem 14: Interior da sede do STFPSN.....	504
Imagem 15: Cartaz colocado no autocarro n.º 3	508
Imagem 16: Jornal <i>Notícias da Paz</i>	509
Imagem 17: <i>Flyer sobre a Síria</i>	509
Imagem 18: Um dos cartazes do STFPSN	511
Imagem 19: <i>STFPSN</i> a encabeçar a manifestação da <i>FNSFP</i>	512
Imagem 20: RTP e SIC a cobrir a manifestação	512
Imagem 21: Activista preferido dos <i>media</i>	513
Imagem 22: <i>Flyer</i> com palavras de ordem	513
Imagem 23: Policiamento de uma manifestação da CGTP em 2007	514
Imagem 24: Policiamento de uma manifestação da FNSFP em 2012	514
Imagem 25: Comício presidido por Arménio Carlos no final da manifestação	515
Imagem 26: <i>Email</i> trocado com o STFPSN com envio de inquérito geral sindicatos	675
Imagem 27: <i>Email</i> enviado ao STFPSN com pedido de permissão para administrar inquérito na assembleia-geral de sócios daquele sindicato	675
Imagem 28: Primeiro <i>email</i> enviado a pedir permissão de envio de <i>inquérito via questionário</i> para os sindicatos portugueses	676
Imagem 29: Exemplo de <i>email</i> de resposta de um sindicato.....	677
Imagem 30: Exemplo de <i>email</i> de resposta à primeira mensagem enviada.....	677
Imagem 31: Exemplo de <i>email</i> a pedir preenchimento de inquérito via questionário	678
Imagem 32: Exemplo de resposta de um sindicato ao inquérito anexado a <i>email</i>	678

Imagem 33: Praça da Batalha no início do Protesto	681
Imagem 34: Rua de Santa Catarina	681
Imagem 35: Algumas <i>performances</i> ao longo da marcha	682
Imagem 36: Retrato de uma geração à rasca.....	682
Imagem 37: Vista da Avenida dos Aliados	683
Imagem 38: Investigadora com alunas da Utad no <i>Protesto da geração à rasca</i>	683
Imagem 39: Os <i>media</i> no Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal	684
Imagem 40: O STFPSN a encabeçar a marcha	684
Imagem 41: O STFPSN perto da Assembleia da República	685
Imagem 42: Plateia a assistir ao comício de Arménio Carlos.....	685
Imagem 43: Presença da investigadora no evento	686
Imagem 44: Colorido das bandeiras do STFPSN	686
Imagem 45: <i>Performance</i> criativa do STFPSN	689
Imagem 46: <i>Performance</i> criativa do STFPSN	689
Imagem 47: <i>Performance</i> criativa do STFPSN em 2007	690
Imagem 48: <i>Performance</i> criativa do STFPSN em 2007	690
Imagem 49: Convocatória para Assembleia-geral de Associados do STFPSN	692
Imagem 50: Presença STFPSN numa manifestação da CGTP em 2007	693
Imagem 51: Exemplo da participação de líderes da esquerda em manifestações sindicais	693
Imagem 52: Vigília organizada pelo STFPSN	694
Imagem 53: Aspecto do auditório do STFPSN antes e depois das obras de beneficiação ..	694
Imagem 54: Instalações do STFPSN depois da beneficiação	695
Imagem 55: Comunicado do STFPSN relativo ao <i>Protesto contra os cortes nos subsídios de Férias e de Natal</i>	697
Imagem 56: Literatura distribuída durante a viagem do STFPSN para Lisboa	698
Imagem 57: Literatura distribuída na viagem do STFPSN a Lisboa	699
Imagem 58: Literatura de apoio do STFPSN na viagem para Lisboa.....	701
Imagem 59: Manifesto do Protesto da geração à rasca	702
Imagem 60: Cartaz do Protesto da geração à rasca	702
Imagem 61: <i>Flyer</i> do <i>Protesto da geração à rasca</i>	703
Imagem 62: Folha A4 distribuída durante a marcha do <i>Protesto da geração à rasca</i>	704
Imagem 63: Cartazes sobre o movimento <i>Que se lixe a Troika!</i>	705
Imagem 64: Cartaz de promoção do movimento <i>Los Indignados</i>	706

Lista de Quadros

Quadro 1: Operacionalização do conceito de Relações Públicas, das suas dimensões e componentes práticas.....	45
Quadro 3: Meios materiais utilizados em Relações Públicas.....	47
Quadro 4: Formas de comunicação descendente centrífuga nas organizações	53
Quadro 5: Diferentes especialidades de Relações Públicas.....	69
Quadro 6: Dimensões do conceito de Responsabilidade Social das Empresas.....	83
Quadro 7: Paradigmas sobre os estudos de RP, segundo Hallahan	113
Quadro 8: Teorias Persuasivas que influenciaram as perspectivas das RP	131
Quadro 9: Os modelos clássicos de Relações Públicas por Grunig e Hunt	133
Quadro 10: Paradigmas da acção colectiva e perspectivas sobre o tema dos movimentos sociais	226
Quadro 11: Alguns exemplos de novos movimentos sociais.....	251
Quadro 12: Características dos velhos e novos movimentos sociais e movimentos sociais digitais	261
Quadro 13: A flexibilidade laboral no espaço europeu.....	278
Quadro 14: Características do velho e do novo internacionalismo sindical	339
Quadro 15: Conceito de Relações Públicas, dimensões, componentes e indicadores	361
Quadro 16: Ferramentas de Assessoria de Imprensa.....	364
Quadro 17: Tipologia de eventos para o caso sindical	368
Quadro 18: Tipologia de eventos organizacionais sindicais.....	368
Quadro 19: Tipologia de eventos externos sindicais.....	370
Quadro 20: Conceito de <i>Modernização Sindical</i> , dimensões e indicadores.....	372
Quadro 21: Conceito de <i>Sindicato</i> , dimensões e indicadores	374
Quadro 22: Conceito de <i>Movimento social</i> , dimensões e indicadores	377

Lista de Tabelas

Tabela 1: Densidade sindical no mundo, desde 1980.....	285
Tabela 2: Envolvimento associativo percentual da população portuguesa entre 2001 e 2008	298
Tabela 3: Envolvimento associativo de parlamentares, população e população com educação superior	299
Tabela 4: Representações de direita e de esquerda para os portugueses.....	305
Tabela 5: Preferências manifestadas pelos trabalhadores portugueses, em caso de conflito individual	310
Tabela 6: Adesão a greves na população portuguesa.....	311
Tabela 7: N.º de sócios do STFPSN e distribuição por género no ano de 2000	388
Tabela 8: Habilitações dos sócios do STFPSN, em 2000	389
Tabela 9: Distribuição geográfica dos delegados sindicais do STFPSN, em 2000	389
Tabela 10: Áreas de trabalho em que os sindicatos se inserem	432
Tabela 11: Dados sobre o nº de empregados que tem o Sindicato	433
Tabela 12: Número de sócios dos sindicatos portugueses	434
Tabela 13: Instrumentos de assessoria de imprensa.....	443
Tabela 14: Presença nos meios de comunicação social	444
Tabela 15: Processo de angariação de novos sócios	448
Tabela 16: Motivos de sindicalização no STFPSN.....	460
Tabela 17: Qualidade global dos serviços, de acordo com os inquiridos	463
Tabela 18: Dados sobre ambiente do sindicato (<i>em resposta à questão: O ambiente do sindicato é agradável e convidativo?</i>)	473
Tabela 19: Dados sobre o tempo de espera (<i>em resposta à questão: Espero menos de 15 minutos, se a minha reunião estiver atrasada?</i>)	473
Tabela 20: Dados sobre a simpatia e atendimento dos funcionários (em relação à questão: <i>O pessoal é simpático e educado?</i>).....	474
Tabela 21: Dados sobre a personalização do atendimento nos serviços prestados (em resposta à questão: <i>Recebo atenção e serviços personalizados?</i>)	475
Tabela 22: Dados sobre a resolução de problemas e queixas nos serviços prestados (<i>em resposta à questão: As minhas queixas são resolvidas rápida e satisfatoriamente?</i>)	475
Tabela 23: Dados sobre os níveis gerais de satisfação no atendimento prestado nos serviços prestados (<i>em resposta à questão: Quem me atende responde às minhas dúvidas e deixa-me satisfeito?</i>)	476

Tabela 24: Dados sobre utilização futura do STFPSN (<i>em resposta à questão: Utilizarei de novo este sindicato?</i>).....	477
Tabela 25: Dados sobre recomendação futura do STFPSN (<i>em resposta à questão: Recomendarei este estabelecimento a outras pessoas?</i>)	478

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Evolução diacrónica, de 2001 para 2008, no associativismo português	298
Gráfico 2: Evolução diacrónica, de 2001 para 2008, sobre o tipo de associação preferida por três grupos em destaque: parlamentares, população portuguesa e população com um nível superior de educação.....	300
Gráfico 3: Estatística relativa à codificação da observação do Protesto da Geração à rasca	418
Gráfico 4: Número de trabalhadores dos sindicatos	434
Gráfico 5: Número de sócios dos sindicatos portugueses	435
Gráfico 6: Principais equipamentos nos sindicatos portugueses	436
Gráfico 7: Principais serviços prestados pelos sindicatos portugueses.....	437
Gráfico 8: Instrumentos de comunicação interna.....	438
Gráfico 9: Jornais e/ou revistas para o exterior	439
Gráfico 10: Utilização do <i>email</i> para o exterior	440
Gráfico 11: Utilização da página <i>web</i>	440
Gráfico 12: Utilização de <i>blog</i> pelos sindicatos portugueses.....	441
Gráfico 13: Funcionário especializado em assessoria de imprensa	442
Gráfico 14: Frequência de utilização de <i>press-releases</i> , notas e comunicados aos órgãos de comunicação social.....	443
Gráfico 15: Instrumentos de <i>assessoria de imprensa</i>	444
Gráfico 16: Utilização de eventos como forma de comunicação para o exterior	445
Gráfico 17: Eventos sindicais mais frequentes	446
Gráfico 18: Eventos organizacionais mais frequentes	447
Gráfico 19: Processos de angariação de novos sócios	449
Gráfico 20: Distribuição de género nos delegados sindicais do STFPSN.....	453
Gráfico 21: Escalões etários dos delegados sindicais do STFPSN.....	454
Gráfico 22: Habilitações académicas dos delegados sindicais do STFPSN	454
Gráfico 23: Vínculo contratual dos delegados sindicais do STFPSN	457
Gráfico 24: Áreas de trabalho dos delegados sindicais do STFPSN	457
Gráfico 25: Fidelização sindical no STFPSN	459
Gráfico 26: Satisfação das expectativas dos delegados sindicais do STFPSN.....	462
Gráfico 27: Opinião geral sobre a eficiência dos serviços	463
Gráfico 28: Opinião geral sobre o atendimento	464
Gráfico 29: Dados sobre <i>Atendimento Telefónico</i>	465
Gráfico 30: Dados sobre eficiência do <i>Apoio Jurídico e Contencioso</i>	466
Gráfico 31: Dados sobre eficiência do serviço de Formação Profissional.....	466

Gráfico 32: Dados sobre eficiência do serviço de <i>Informação e Divulgação</i>	467
Gráfico 33: Dados sobre eficiência do serviço de <i>Informática e Telemóveis</i>	468
Gráfico 34: Dados sobre eficiência dos serviços de <i>Tempos Livres</i>	470
Gráfico 35: Dados sobre eficiência do serviço de <i>Seguros</i>	470
Gráfico 36: Dados sobre eficiência do serviço de <i>Apoio na Saúde</i>	471
Gráfico 37: Dados sobre eficiência do serviço de <i>Descontos em Lojas</i>	471
Gráfico 38: Dados sobre a utilização futura do STFPSN	477

Lista de Apêndices

Apêndice 1. Os inquéritos aplicados: a) ao universo dos sindicatos portugueses	625
Apêndice 2. Os inquéritos aplicados: b) aos associados do STFPSN	633
Apêndice 3. Os inquéritos planeados e não aplicados: c) ao público interno do STFPSN ..	637
Apêndice 4. Os inquéritos planeados e não aplicados: d) aos gabinetes de comunicação dos sindicatos portugueses	639
Apêndice 5. Guião das entrevistas exploratórias a diferentes membros do activismo social	643
Apêndice 6. Respostas das entrevistas exploratórias a diferentes membros do activismo social	645
Apêndice 7. Grelhas de observação directa não participante: a) o <i>Protesto da geração à rasca</i> . Porto, 12 de Março de 2011	649
Apêndice 8. Grelhas de observação directa participante: b) o Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal. Lisboa, 22 de junho de 2012.....	659
Apêndice 9. <i>Emails</i> trocados com vários sindicatos	675
Apêndice 10. Alguns registos fotográficos do Protesto da geração à rasca	681
Apêndice 11. Alguns registos fotográficos do Protesto contra os subsídios de Férias e de Natal.....	684

Lista de Anexos

Anexo 1. Fotografias e material promocional do STFPSN	689
Anexo 2. Material promocional do <i>Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal</i>	697
Anexo 3. Material promocional do Protesto da geração à rasca	702
Anexo 4. Fotografias e material promocional de outros movimentos sociais	705

Lista de Acrónimos

CES	Centro de Estudos Sociais
CGTP	Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses
GRP	Gabinete de Relações Públicas
FAT	Federação Americana do Trabalho
FSM	Fundo Social Mundial
IICM	Instituto Internacional Casa de Mateus
IPR	Institute of Public Relations
IPRA	International Public Relations Association
LBRL	Livro Branco das Relações Laborais
MAG	Movimentos Antiglobalização
MTRST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações Não-governamentais
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
RP	Relações Públicas
RPBTB	Relações Públicas Business-to-Business
RPC	Relações Públicas de Consumidor
RPC/P	Relações Públicas Comunitárias ou Populares
PRG	Relações Públicas Governamentais
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública
SIGADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na AP
STFPN	Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte
UBI	Universidade da Beira Interior
UCBC	União Cristã Brasileira de Comunicação Social
UGT	União Geral de Trabalhadores
UM	Universidade do Minho
USL	União de Sindicatos Livres
UTAD	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
UE	União Europeia

Nota prévia

Enveredámos, na redacção desta tese, pela não adopção das regras atinentes ao novo acordo ortográfico. Tal não se deve à propugnação de uma posição ideológica, mas a condicionantes práticas procedentes de vários factores: a escassez de tempo, a natureza das citações aqui reproduzidas e o carácter reflexivo da tese.

Cumpre ainda ressaltar, em relação ao disposto, o seguinte: o horário apertado da nossa actividade profissional paralela ter-nos-á impedido de verificar, com a minúcia que o texto exigiria, parágrafo a parágrafo, palavra a palavra, seleccionando entre a velha e a nova grafia, bem como distinguindo entre o português de Portugal e o de expressão brasileira utilizado em algumas citações.

Impossibilitados de alcançar a harmonia global do texto, optou-se por seguir a grafia antiga, justificada também por motivações de ordem individual, considerando-se que uma apresentação mais rigorosa do trabalho teria de obedecer à utilização de instrumentos de comunicação com os quais nos sentíssemos mais familiarizados.

Salientamos ainda, nesta *nota prévia*, que o procedimento adoptado em matéria de *referência bibliográfica*, com a aplicação das normas APA/5.^a Edição, privilegiou o uso das citações em língua original, atendendo também a outras circunstâncias: a) a incerteza inerente à tradução mais correcta de alguns termos, decorrente de um domínio não profissional das línguas nativas; b) a extensão da tese; c) e a compreensão de que, apresentadas directamente na fonte, as citações poderiam ser lidas na sua integridade. Propor esta observação, não nos impede, conquanto, que, em alguns casos justificados pela sua relevância, e assinalados em rodapé, se opte por uma tradução livre dos termos e dos excertos que, quanto a nós, poderão ser fulcrais para uma melhor compreensão do texto ou do trabalho.

Introdução

Esta tese visa compreender as ligações existentes entre o universo das Relações Públicas¹ ([RP]) e o dos sindicatos. Crê-se assim que é possível estudar o papel das RP na modernização dos sindicatos portugueses numa perspectiva sociológica abrangente, analisando a comunicação interna e externa dos sindicatos, as suas esferas organizacionais, alguns dos seus condicionalismos político-partidários e toda uma envolvente social imediata, onde se reflecte também, e em paralelo, sobre as acções de entidades sociais concorrentes, como as que se apontam para os novos movimentos sociais².

A emergência dos conflitos sociais e a sua ligação aos mecanismos de informação foi sempre um tema marcante, apesar disso, incomuns são os trabalhos em que a ligação entre a comunicação e os actores minoritários do activismo tradicional (sindicatos), ou emancipatório (novos movimentos sociais), seja evidente.

Em Portugal conhecem-se estudos que ligam o tema à Sociologia (B. S. Santos, 1995; H. Costa, 1997; Estanque, 1999, 2005; A. C. Ferreira, 2001; M. C. Silva, 2003, 2007)³, ao *Marketing* (Montargil, 2008; Almeida 2009), ao Jornalismo (Correia, Marques, Fidalgo, Bento, Camilo, Ferreira, Esteves, Ferreira & Serra, 2002; Mendes & Seixas, 2005; Cabo, 2008), mas no que se refere às Relações Públicas o assunto tem sido pouco estudado.

Também por esse motivo, numa tentativa que se pretende sistémica e interdisciplinar, este trabalho procura uma convergência que reúne as áreas das Relações Públicas, da Sociologia, da Economia, da Gestão, entendidas como as que permitem responder à nossa pergunta inicial, aqui antecipada: “*Qual a importância das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses?*”.

¹ No contexto da tese, a expressão Relações Públicas será alternada com a sigla RP, estando essa acção dependente da melhor compreensão visual do texto, ou em disposição de uma melhor formatação do trabalho. Da mesma forma, a utilização da expressão em letra maiúscula serve para distinguir do profissional de *relações públicas*.

² Por *novos movimentos sociais* deve entender-se uma forma de participação cívica com vista à resolução de um problema social, do qual se espera uma solução, e ao que necessariamente corresponde uma identidade colectiva, baseada em determinadas formas de vida na sociedade.

³ Dada a vastidão de publicações na área, citam-se, em corpo de texto, apenas alguns trabalhos que se consideraram centrais na tese.

Analisa-se assim o tema dos *sindicatos* e dos universos com estes conexos: a *globalização*, o *reposicionamento do papel do Estado*, e a emergência de *novos movimentos sociais*, de âmbito nacional e global.

A tese possui, por isso, vários objectivos de âmbito abstracto, sendo um deles discutir as práticas comunicativas efectuadas pelos sindicatos portugueses, no *espaço* do hedonismo como ideal social, num *tempo* marcado pela efémera projecção de um *presente contínuo* (Melucci, 1997; B. S. Santos, 2008b), e no seio de uma *sociedade de risco* (Beck, 1992; Giddens, 2000; Hespanha & Carapinheiro, 2001), que atravessa hoje acelerados processos de âmbito social, cultural, económico e político.

Para além das questões de carácter metafísico, o trabalho tem também algumas metas mais concretas: a) caracterizar a comunicação que se executa nos sindicatos portugueses; b) compreender as ligações que existem entre sindicatos, *novos movimentos sociais* e outros *stakeholders*; c) comparar a comunicação dos sindicatos com a dos *novos movimentos sociais*; d) reflectir sobre a função social dos sindicatos e sobre a sua capacidade de adaptação às alterações do meio; e) impulsionar a investigação sobre as Relações Públicas e a sua vertente social.

Subjaz ainda, aos desígnios traçados, uma motivação de carácter filosófico que é a defesa de alguns valores fundamentais da sociedade: a liberdade de expressão, o pluralismo e o exercício do contraditório. Sociedade alguma, dita esclarecida, poderá deixar de garantir tais desideratos, sob pena de ver cair por terra os inalienáveis princípios da *participação*, da *cidadania* e da *deliberação democrática*.

Questiona-se, assim, que papel estará guardado para as Relações Públicas, se enquadradas numa associação sindical sem fins lucrativos.

Num período histórico que procura sobreviver aos efeitos económicos e sociais da falência do *Lehman Brothers* (em 2008)⁴, e num momento em que o desemprego

⁴ Conhecida por crise dos *subprimes*, ocorre nos EUA, no ano de 2007, seguindo as seguintes etapas: o banco *Bear Stearns* anuncia, em Junho, 30% de quebra de lucros do 2.º semestre; um mês depois, a *Countrywide Financial* revela severas quebras nos seus lucros; em Agosto, o *BNP Paribas* decide congelar os resgates financeiros em três fundos de investimento. Depois de uma breve calmaria de Verão, a crise instala-se definitivamente em Outubro, com vertiginosas quedas em outros bancos. Na Europa, os primeiros indicadores de crise surgem apenas em Fevereiro de 2008, com a descida de 72% nos lucros do *Crédit Suisse*, sendo que o epicentro da crise continuava, contudo, a ocorrer na América, com a insolvência do seu 4.º maior banco, o *Lehman Brothers*, em Setembro desse ano. Pela rápida actuação do Banco Central Europeu e da Comissão Europeia, o colapso foi evitado na Europa, embora ainda hoje se façam sentir os efeitos da crise com as elevadas quebras nos PIBs de vários países, as irreparáveis perdas no sector financeiro, o aumento do desemprego e todos estes indicadores reflectidos numa

se afigura como uma das grandes calamidades das economias mundiais, estando patente não apenas nos países semiperiféricos⁵ mas também nos países centrais do sistema-mundo (outrora, ícones de uma economia consolidada), interroga-se de que forma se aceleraram ainda mais os processos de erosão laboral, e, por consequência, em que sentido se processam, hoje, as dinâmicas sindicais contemporâneas e as suas práticas comunicativas.

Também com o pretexto de analisar a evolução das Relações Públicas e da sua aplicação em contexto sindical, assinala-se o início deste trajecto de forma provocatória, recordando preocupações já, por outros, interpostas (Murade, 2007): *podem as mesmas RP, que antes estiveram ao serviço do capital, oferecer préstimos de modernização ao trabalho?* — Esterilizando um pouco a questão, o que se pretende saber é como poderão ser, as Relações Públicas, instrumentos de *modernização sindical*, quando se evidencia para os sindicatos: a) uma queda global das taxas de sindicalização (Estanque, 1999; Beynon, 2003; Hyman 2004a, 2004b) b) uma ausência de *link* geracional (Dlamini, 1999); c) uma ineficácia de mobilização, pela dificuldade de renovação de discurso, pelo uso deficitário de técnicas de comunicação (Castro, 1999; Vieira, 2000; Ramalho & Santana, 2003; Gianotti, 2004) e por causa das alterações provenientes da *globalização económica* e da proletarianização global do mercado do trabalho (Touraine, 1994).

Pretende esta tese analisar assim, em primeiro lugar, que peso terão as RP, no sentido mais lato do termo, na modernização dos sindicatos portugueses, definindo o que se entende por RP, apontando os seus conceitos, práticas e especialidades, focalizando as que debruçam mais para o seu lado social, também designadas por *Relações Públicas Comunitárias ou Populares* ([RPC/P])⁶, em acepção brasileira, ou *Relações Públicas Sociais* ([RPS]), na compreensão portuguesa do termo, auscultando ainda os avanços e recuos de um tipo de RP cuja razão de ser é promover o bem-estar da comunidade, independentemente dos seus intuitos

quebra geral da confiança, das empresas e das famílias, e nos sucessivos adiamentos de investimento, num vicioso círculo de menos consumo, menos trabalho, menos despesa (Cordeiro, 2012: 116-118).

⁵ Em notícia do *Diário Económico*, de 10 de Maio de 2013, era esta a imagem da economia nacional: “A economia portuguesa está a destruir empregos ao maior ritmo de sempre. No último ano foram cortados 229,3 mil postos de trabalho, o equivalente a uma média de 19 mil empregos destruídos todos os meses” (Peixoto, 2013).

⁶ Acrescentámos um P no acrónimo para o distinguir de RPC (Relações Públicas de Consumidor), em referência a outra forma de designação do termo em português de expressão brasileira: Relações Públicas Populares.

comerciais (Peruzzo, 1993; Ferrari, 2003; M. Kunsch, 2007a, 2007b; W. L. Kunsch, 2007a, 2007b).

Pretende esta tese descrever, em segundo lugar, as dinâmicas comunicativas que se evidenciam no mundo sindical, da actualidade, e os seus respectivos contornos.

Em Portugal, a produção científica relativa às RP é menos significativa do que a que se faz em Jornalismo ou em Publicidade. Sebastião justifica o facto, alegando que a diminuta investigação nacional segue de perto o que acontece no resto da Europa (2009: 71); Gonçalves acrescenta, contudo, que isso também se deve à circunstância de as Relações Públicas estarem ainda na sua infância (2010a: 9).

De facto, e não obstante o significativo aumento de trabalhos em RP nos últimos anos, a sua publicação é menor se nos aproximarmos do seu lado social, relativo às RPC/P e/ou RPS⁷, com excepção para as áreas da Gestão e do *Marketing*, onde aparece, com maior frequência, artigos relacionados com o conceito de *responsabilidade social das empresas* ([RSE]).

Embora este último conceito não seja central à tese, até porque se aplica a organizações empresariais, os princípios a que alude justificam a sua abordagem, mesmo que lateral, pois, como se esclarece na *Comunicação das Comissões Europeias*, de 2002, há uma cada vez maior necessidade de integração voluntária das preocupações sociais e ambientais no seio das organizações, propagando uma sociedade mais justa, promovendo a preservação do ambiente, não se recorrendo à exploração da mão-de-obra infantil, repudiando as práticas discriminatórias e incentivando a uma melhoria significativa das condições de vida dos trabalhadores (CCERSE, 2002: 3-5).

Definido o conceito, recuperamos o trajecto anterior, patenteando que, apesar da escassez trabalhos nacionais relativos à vertente social das Relações Públicas, estes continuam a ser publicados em português do Brasil, realidade à qual se alude a mero título ilustrativo, uma vez que este não é um estudo comparativo entre os dois países.

⁷ Vide, a propósito, Barros, A. B. V. (2008). *O contributo das Relações Públicas para melhorar a integração das populações especiais na sociedade portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação - Publicidade e Relações Públicas, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga; Silva, C. M. (2004). *Estratégias da comunicação em intervenção comunitária. Um estudo de caso: o uso da água em Moçambique*. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa; Vau, C. (2005). *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Colecção Comunicando.

Para além de diversos artigos científicos (M. M. Kunsch, 1984, 2001a; Peruzzo, 1985, 1989, 1993, 1995b, 1999, 2004; W. L. Kunsch, 2007), têm vindo a ser geradas, do outro lado do mundo, várias monografias (Simon, 2003; Terra, 2004), diversas dissertações de mestrado e de doutoramento (César, 1991; Peruzzo, 1991), dedicadas à área das RPC/P, dando lugar àquilo a que alguns terão designado de novo paradigma de RP ligado à sua vertente social (W. L. Kunsch, 2007).

Não estando totalmente clarificada a certeza desse paradigma, e não nos competindo a nós fazê-lo, o exemplo brasileiro surge, na tese, pela relevância de alguns trabalhos publicados em que a ligação entre o tema do sindicalismo e o dos seus processos comunicativos é mais evidente (Castro, 1999; Gianotti, 2004), quer se trate de investigações especificamente vocacionadas para o *jornalismo sindical* (Vieira, 2000; Araújo, 2008) ou de outras análises mais inclusivas sobre os contextos da comunicação sindical. Em Portugal, pelo contrário, a exploração que o tema tem merecido é efectuada em publicações maioritariamente ligadas às questões do *trabalho*, próximas da Sociologia.

Também por esse motivo, esta tese, que se pretendia inicialmente vocacionada para as Ciências da Comunicação, adquiriu contornos interdisciplinares, adoptando os contributos da Sociologia, dada a abundante publicação de estudos portugueses na área dos sindicatos, sendo mesmo de difícil resolução escolher o ângulo de abordagem mais adequado à nossa construção analítica, optando por uma de duas situações: a) ou pelo estudo das RP nos sindicatos; b) ou pelo estudo dos sindicatos e da sua vertente comunicativa. Não julgamos que sejam formulações incompatíveis.

No regresso às duas realidades geográficas consideradas, recorda-se que a forte publicação brasileira na área se deve não apenas à energia do seu vasto universo sindical, composto de 20 000 sindicatos, 7 centrais e 20 milhões de impressos por mês (Franzin, 1993; Gianotti, 2004: ¶6)⁸, mas também, e por consequência, à robustez do seu jornalismo, alicerçado numa história que, em tempos, chegou à impressão de mais de oito jornais sindicais diários (ano de 1946). A expressividade dos números vai ainda mais longe se se adicionar outras publicações sindicais regulares (diárias, semanais, quinzenais ou mensais), com tiragens próximas dos 120 mil exemplares/dia, ou se se tiver em conta a criação e compra de espaços em rádios comerciais, havendo mais de 5 mil rádios comunitárias no ar (Castro, 1999; ¶13).

⁸ Apesar de serem mencionados 20 milhões de impressos, por mês, na contagem de Franzin (1993), no artigo de Castro, e para o mesmo período, refere-se a existência de 12 milhões (1999: ¶1).

Já no espaço nacional, e numa escala bem mais modesta, coexistem duas grandes centrais sindicais, a *União Geral de Trabalhadores* ([UGT]) e a *Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses* ([CGTP]), que agregam várias federações, uniões e sindicatos⁹; e, ainda que se reconheça a importância de uma terceira estrutura, a *União de Sindicatos Independentes* ([USI])¹⁰, a sua visibilidade tem sido menor, em resultado de três ocorrências específicas: a sua circunstância recente (nascida apenas em 2000); a sua autodeterminada independência e autonomia ideológica, em face de outras forças políticas e partidárias; e do facto de não estar autorizada a participar em *concertação social*¹¹ e no *Conselho Económico e Social* (cfr. Revista da Qualidade, 2004c: 26). Por esse motivo, não se considerou a USI no *estudo empírico* da IV.^a e V.^a Parte da tese.

Expostas assim algumas derivações do tema, explicam-se agora os motivos para a sua escolha, com base em duas disposições específicas.

A primeira deve ser procurada no nosso passado profissional ligado a um sindicato português, durante dois anos, contactando de perto com as práticas de Relações Públicas que se têm vindo a produzir no mundo sindical, bem como com os mecanismos que interligam num mesmo objectivo, milhares de pessoas — maioritariamente associados e apoiantes de sindicatos. — E não é irrelevante que assim se coloque este facto na *Introdução*, assumindo, desde já, a impossibilidade de neutralidade axiológica que subjaz ao estudo.

A segunda justificação emerge do caso de as RP continuarem a ser um universo multifacetado e algo desconhecido para muitas empresas (Ferrari, 2003: 7), constituindo-se num imenso campo por desbravar.

Gonçalves (2007a: 192) salienta que, em parte, a consolidação da área não está completa, porque continua a faltar, ao estatuto profissional das RP, a execução

⁹ Em números, isso significa que a UGT contabiliza quase seis dezenas de sindicatos (59) e a CGTP tem filiadas cerca de 125 estruturas, como foi possível observar nos respectivos sítios da *Internet*, no início da tese (ano de 2009). Adverte-se, todavia, que o número de sindicatos e de estruturas sindicais tem sofrido alterações ao longo dos tempos, havendo mesmo, no interior deste trabalho, diferentes contagens apresentadas por outros autores. A referência que orienta a tese baseia-se nos números disponibilizados nos *sites* daquelas duas centrais sindicais, em 2009: UGT, <http://www.ugt.pt/site/index.php>; CGTP, <http://www.cgtp.pt/index.php>.

¹⁰ A USI alberga perto de uma dezena de sindicatos, correspondendo a mais de 40 mil filiados, espalhados por todo o país (Revista da Qualidade, 2004c: 26; Almeida, 2009: 28).

¹¹ Por *concertação social* deve entender-se a “institucionalização do diálogo entre os parceiros sociais, podendo o Estado ter, nesse processo, um papel mais ou menos interventor. A concertação social assenta, assim, no diálogo e na negociação, na procura de soluções que sejam aceitáveis para todas as partes” (Viegas, Santos, Faria & Carreiras, 2010: 40).

uniforme de um conjunto de pressupostos comuns a todas as profissões, sejam estes derivados do cumprimento de um código ético, ou das dificuldades que existem no serviço de um interesse público, na criação de um campo doutrinário, ou ainda da falta de organizações profissionais mais sustentadas.

Sem desdizer o disposto, crê-se também que uma das razões pelas quais essa falta de consolidação persiste reside no hiato que separa as perspectivas teóricas e a execução prática da profissão.

São, na verdade, bastante esclarecedores, os resultados obtidos em 2007, por Gonçalves, sobre as dissemelhanças que separam os que percorrem os caminhos teóricos da área e os que nela se realizam como profissionais. Analisando as opiniões de docentes e *relações públicas* verificou-se que, não sendo opostos em matérias como o *domínio da língua portuguesa*, escrita e oral, e a *sensibilidade na comunicação interpessoal*, os dois grupos discordaram noutros campos, salientando-se que, enquanto os *profissionais* julgariam significativo o *domínio de uma língua estrangeira* e uma maior preocupação com a *comunicação interna*, os *docentes* reforçariam a importância da capacitação teórica dos alunos, elegendo a *gestão* e a *comunicação de crise* como disciplinas primordiais, logo seguidas da *assessoria de imprensa* e da *cultura/filosofia organizacional* (cfr. G. Gonçalves, 2007a).

Às fronteiras assim demarcadas, deve ser, conquanto, acrescida ainda a falta de prestígio a que o exercício da profissão tem vindo a ser associado, sendo muitas vezes confundido com a actuação pública de celebridades (Borges, 2006: 279; G. Gonçalves, 2010a: 9-10).

Se a isto se adicionar a especialidade que estuda o desempenho social das organizações, anteriormente denominada de RPC/P, ou RPS, entendemos que aquilo que se tem vindo a fazer confirma os contornos de um certo atraso, como atrasada terá sido a revolução industrial portuguesa (Estanque, 1999: 93)¹² ou a introdução das Relações Públicas no país.

Assumir essa questão não impede, todavia, de observar já um relevante percurso das empresas/organizações em matéria de RSE, sugerida e incentivada pela legislação europeia¹³, é certo, mas cuja realidade indica já uma preocupação com o futuro.

¹² A respeito, propõe Estanque: “No caso português, (...) o processo de modernização industrial e socioeconómica, além de tardio, foi contraditório, frágil e sempre matizado pela permanência de variadíssimas dimensões lógicas de acção de características pré-modernas” (1999: 93).

¹³ Em particular com a aplicação do Livro Verde de 2002 sobre a RSE para o desenvolvimento sustentável. Para mais informações, vide Comissão Europeia. (2002). *Comunicação da Comissão relativa*

Aqui chegados, e antecipando a problemática central da tese, procurar-se-á descobrir assim que critérios explícitos e implícitos intervêm hoje na *modernização* dos sindicatos portugueses, compreendendo-se o papel que, neles, terá a comunicação (observada sob o ponto de vista das RP), podendo ser o tema explorado de diferentes maneiras.

Há contextos sociais, económicos, culturais e ideológicos específicos, que serão explanados nas três primeiras partes da tese, e, tendo em conta esse facto, é possível sustentar um esquema causal onde o fenómeno da *modernização sindical* é produzido por dois outros fenómenos: a) pela introdução de instrumentos de RP nos sindicatos; b) pela pressão causada pelos *novos movimentos sociais* que se têm vindo a instalar na vida social, política e económica, portuguesa, dos últimos anos.

Daí questionamos: será a modernização dos sindicatos portugueses produto da aplicação profissional de técnicas e de instrumentos da área das RP, ou o resultado de um processo temporal, evolutivo, cuja explicação é impossível de alcançar fora dos seus múltiplos contextos?

Adiando a resposta para outro lugar, e naquela que é a potencial conexão entre as *referências teóricas* perspectivadas, e os demais instrumentos de recolha de informação, é possível antecipar a *problemática* central da tese, observando-a sob três ópticas:

- A *modernização dos sindicatos portugueses* é produzida pela introdução profissional de técnicas de Relações Públicas;
- A *modernização dos sindicatos portugueses* é acelerada pela emergência dos *novos movimentos sociais* e pelas pressões que estes provocam sobre a comunicação sindical;
- A *modernização dos sindicatos* é um fenómeno ainda em *devir*.

De modo a esclarecer melhor a *problemática* descrita, antecipam-se também agora as hipóteses centrais do estudo, esclarecendo-se mais tarde as suas *hipóteses operacionais* (cfr. Hill & Hill, 2012: 27)¹⁴. Pela *hipótese 1* ([H1]), considera-se que a

à *Responsabilidade Social das Empresas. Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Bruxelas, 2.7.2002. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://europa.eu.int.eurlex/pt/com/cnc/2002/com2002_0347pt01.pdf.

¹⁴ Usamos a mesma distinção proposta por Hill e Hill entre a *hipótese central* e a *hipótese operacional*, sendo que, enquanto a primeira é mais abrangente, a segunda é mais adequada à explanação das opções

introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é um factor de *modernização sindical*, pela *hipótese 2* ([H2]) afirma-se que a introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é acelerada pela eclosão de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e por via do seu renovado poder comunicativo.

Relativamente à H1, crê-se que a *modernização dos sindicatos portugueses* depende da introdução de técnicas de RP, propondo, desde logo, dois conceitos fundamentais: *modernização sindical* e *Relações Públicas*.

O primeiro conceito, o de *modernização sindical*, surge de forma indutiva, pela análise dos indicadores utilizados na construção dos inquéritos, levando-nos a um estado de evolução sindical assente no melhoramento de alguns dos seus constituintes como os que dizem respeito aos esforços realizados, pelos sindicatos, para criar um maior dinamismo na *comunicação interna* e *externa*, ou na renovação de equipamentos, ou até com a contratação de profissionais para a área da comunicação.

O segundo conceito, o de Relações Públicas, é obtido de forma dedutiva, resultando de uma análise mais elaborada, composta dos elementos que constituem as suas duas *dimensões de comunicação*, *interna* e *externa*, confirmados em três das suas componentes práticas (a *assessoria de imprensa*, a *gestão de eventos*, a *gestão de crises*).

No que se refere à H2, chamar-lhe-íamos secundária, propõe-se que a *modernização sindical* nacional é acelerada pela eclosão de *novos movimentos sociais* no espaço público português, que, por serem mais criativos, modernos e juvenis, tomaram já a dianteira em matéria de exposição pública, face às estruturas sindicais tradicionais.

Na verdade, Portugal é até um caso paradigmático, atendendo aos inúmeros movimentos cívicos que se geraram nos últimos cinco anos¹⁵, e que, de uma forma ou de outra, foram exercendo pressão sobre as respectivas legislaturas e opiniões públicas.

estatísticas. Nesse sentido, e como propõem os autores, a *hipótese operacional* deve ser escrita de modo a reflectir a natureza das estatísticas necessárias para a testar (2012: 33).

¹⁵ Apenas para referir alguns dos mais marcantes em solo nacional: o *Movimento 12 de Março* (<http://movimento12m.org/>), decorrente do *Protesto da Geração à rasca*, em 2011; a *Plataforma 15 de Outubro* (não tem página electrónica, apenas domínio no *Facebook*); e o movimento *Que se Lixe a Troika* (<http://queselixeatroika15setembro.blogspot.pt/>).

Haverá assim, na II.^a Parte do trabalho, uma análise detalhada sobre as novas configurações sociais contemporâneas, acreditando, com Melucci (1997), que os novos grupos, que emergem da sociedade civil, têm quebrado as regras do jogo, definindo, não raro, um conjunto de objectivos e de metas não negociáveis, procurando exercer uma acção directa sem intermediação, alargando o seu campo de intervenção pública até aos domínios que, antes, eram somente dos movimentos sociais tradicionais (partidos políticos e sindicatos). Algo heterogéneas, estas novas realidades conseguem transpor facilmente as barreiras mediáticas, posicionando-se numa rota oposta à que tem vindo a ser seguida pelos sindicatos, acusados de ostentar uma postura conservadora e burocrática (Estanque, 1999, 2008a; Waterman, 2004a; Hyman, 2004a; B. S. Santos, 2008a).

Num sentido amplo, dir-se-ia que a nossa abordagem privilegia também: o tema dos *sindicatos portugueses* e a forma como se tem organizado a sua vertente comunicacional; o tema dos *novos movimentos sociais* e a maneira como se transformaram em movimentos alternativos e concorrentes das associações sindicais tradicionais; o tema das alterações das funções do Estado e as suas consequências para os activismos tradicionais e modernos.

Quando se fala de sindicatos há ainda outros aspectos que é preciso examinar: primeiro, a perda de poder com que estes se deparam na sociedade (H. Costa, 1996; Estanque, 1999, 2008a, 2008b; Kovács, 2002; Gomez, Gunderson & Meltz, 2004; Ratnam & Verma, 2004; Antunes, 2008; Almeida, 2010), fruto de múltiplas causas, entre as quais o esmorecimento das novas gerações face às questões do trabalho, as alterações globais dos modelos de produção laboral, ou as suas próprias inércias (Castro, 1999; Gianotti, 2004; Waterman, 2004a, 2008b; Webster & Lambert, 2004; G. Wood, 2004; Estanque, 2008a); segundo, a definição mais descritiva dessas alterações e do que elas representam em termos económicos, sociais e políticos para os sindicatos.

Importa depois integrar todos esses factores num tipo de sociedade específica, que alguns consideram *individualista* (Touraine, 1994, 2002), outros, de *urgência* e/ou *de risco* (Beck, 1992; Giddens, 2000), e que, na verdade, não pode deixar de estar associada aos princípios da incerteza e de efemeridade. Como referem Hespanha e Carapinheiro (2001: 14), há hoje grandes dificuldades na forma como os indivíduos se relacionam com as instituições, na medida em que a incerteza que acompanha as suas decisões tem crescido grandemente.

O mesmo se poderá aplicar ao relacionamento que os indivíduos estabelecem com as organizações sindicais, sendo cada vez mais difícil eleger um sindicato com

base em fidelidades históricas e/ou afectivas (Ramalho & Santana, 2003: 29; Hyman, 2004a: 18), quando o mundo, ele próprio, se volatilizou.

Há, portanto, novos desafios, novas problemáticas, num cenário de *globalização* e de florescimento de *novos movimentos sociais*, que justificam a preocupação com o poder e a amplitude das Relações Públicas, quando colocadas ao serviço dos sindicatos.

Há quem considere que a *sociedade de conhecimento*, *sociedade da informação* ou *de risco*¹⁶, se caracteriza pelo aumento da capacidade de destruição, pelo crescimento da degradação do ambiente e das injustiças sociais – e, sob esse prisma, todos esses factores *de risco* fazem nascer novas formas de intervenção e de debate público, de protesto e de resistência, em novos processos de deliberação e de decisão democráticas (B. S. Santos, 2001a, 2001b; Nunes, 2003: 192; César, 2007; Chomsky, 2013) – Admitir isso impõe-nos, depois, repensar: que papel é esse o dos sindicatos, nessa nova assimilação do mundo laboral; e que papel é o das Relações Públicas ao serviço dos sindicatos.

Crê-se assim que os termos descritos devem ser inseridos num contexto de profundas mudanças. A nível económico, verifica-se um predomínio dos conceitos de *produtividade*, de *economismo* e de *austeridade*. A nível social e político, reconhece-se o desmantelamento das grandes ideologias e das estruturas sociais tradicionais, onde noções como Estado-Nação, família, ou *associativismo*, têm perdido grande importância, afirmando-se, por oposto, a hipervalorização do que é próximo e do que é presente. A nível familiar, salienta-se a ruptura de alguns pilares tradicionais, desactivando-se o modelo comum de família alargada, em presença de novos formatos originados, não raro, em famílias colectivas, mas, desta feita, neotribais.

Estamos pois perante uma nova sociabilidade, também ela contraditória, erigida sobre um sistema económico neoliberal, que tem apostado na desregulamentação da vida colectiva, mas que, no âmbito da vida privada, tem conduzido tão-só ao eterno medo do *outro*, consolidando a criação de sofisticados sistemas de vigilância contínua, de forças privadas de auto-defesa, e de individualização progressiva dos relacionamentos (F. Oliveira, 2004: 126).

Aliado a esta sociabilidade confusa, surge, decisiva, também a ideia de um *presente contínuo*, repleto de *tempos* entrelaçados em sequências de

¹⁶ Escreve, a respeito, Serra: “a sociedade em que vivemos tem vindo a ser sido qualificada, nos últimos anos, não apenas como uma “sociedade de risco” mas também como uma “sociedade da informação” ou “da comunicação” (2006: 3).

acontecimentos que não chegam a cristalizar-se numa demarcação finita, impondo novas formas espontâneas de aglomeração, efémeras e sem compromissos de continuidade, sendo ainda real a inversão dos marcadores cronológicos tradicionais, onde não é mais possível adiar o presente, porque o futuro permanece uma incógnita.

Se o *capitalismo industrial* propunha um *tempo* assente num modelo cronologicamente orientado, baseado num *sentido finalista* da vida, o *tempo* da modernidade deixou de poder ser vigiado. Vivemos, na verdade, numa era de tempos diluídos e extremamente concentrados, como sugere Melucci (1997: 7).

São também *múltiplos* os *tempos* que habitam as novas sociedades, ora *interiores*, ora *exteriores*, sublinhados pela colisão entre a presença individual e as múltiplas pertenças colectivas: “a descontinuidade torna-se uma experiência comum” (*ibidem*: 8).

Também sobre o tempo, terá argumentado Santos (2008b: 41) que o pensamento crítico da actualidade tem estado sujeito a temporalidades contraditórias, que disputam o marco temporal da acção colectiva: por um lado, a *ideia da urgência*, que se justifica com a necessidade de actuar hoje porque amanhã será tarde demais – o aquecimento global, a catástrofe ecológica, o esgotamento dos recursos naturais, o crescimento da desigualdade social; por outro, a convicção de que o nosso tempo reclama uma séria de *alterações civilizacionais de longo prazo*.

Aqui chegados, os rumos que se foram cruzando trouxeram-nos a uma análise da comunicação dos sindicatos, observandos na forma como estes se relacionam com os seus ambientes, interno e externo, descobrindo a centralidade que, neles, poderão ter as Relações Públicas.

Nessa circunstância, indicam-se agora, de forma breve, as influências teóricas que serviram de sustentação a este trabalho, nelas se reflectindo a dualidade que caracterizou os campos aqui explorados: se em relação às RP se procurou obter os ganhos do *paradigma sistémico* aplicado às organizações, no que diz respeito ao tema dos sindicatos, a escolha de revisão literária recaiu sobre as publicações do CES da Universidade de Coimbra, embora outros contributos tenham sido também apontados ao longo da tese.

A primeira opção, reflectida na aplicação do *paradigma sistémico* à organização-sindicato, fez-se pela sua dupla versatilidade, obtendo, com isso, os benefícios de uma macro e de uma microanálise, ou seja, no primeiro caso, observando-se os sindicatos como sistemas sociais, que se ajustam continuamente às mudanças sociais, culturais e económicas que acontecem no ambiente em que

operam; salientando já, no segundo caso, a forma como os seus subsistemas internos funcionam de modo a poderem gerar *outputs* e manter vivas as expectativas de sobrevivência.

A segunda opção, que se desloca para os temas dos sindicatos, do trabalho, dos novos movimentos sociais, permite contextualizar precisamente este tipo de estrutura em relação aos múltiplos universos em que se insere e dos quais dependem também os seus *outputs* comunicativos.

Entre os vários factores que marcam o *ambiente externo* dos sindicatos existem as transições operadas nos sistemas políticos, económicos e sociais, onde fenómenos como a *globalização*, as alterações do papel do Estado, o aumento do desemprego, a queda das taxas de filiação, no associativismo em geral e nos sindicatos em particular, colocam novos desafios a estas entidades, tanto mais que, no caso português, estes estão situados no seio de uma sociedade tipicamente afastada do poder, característica amplificada pela importância que o *espaço doméstico* tem na vida dos cidadãos (Guerra, 2006).

A importância que as Relações Públicas terão depois nesse processo deve ser procurada na forma como podem ajudar a promover uma maior modernização no seio sindical em dois sentidos: primeiro, na recolha e interpretação da informação do ambiente social externo, de modo a que as decisões estratégicas possam ser tomadas com maior segurança e maior ligação aos *stakeholders*; segundo, na maneira como essa comunicação de visão estratégica deve ser realizada para o interior da própria organização (Gregory, 2004: 50).

Desta forma, e sob pena de repetir alguma da informação avançada em parágrafos anteriores, propõe-se agora uma exposição estrutural da tese, dividida em seis partes.

Nas três primeiras, faz-se uma *revisão de literatura* com incursões teóricas e *pesquisa documental* em três campos distintos: analisa-se, em primeiro lugar, o universo das Relações Públicas (I.^a Parte); caracteriza-se, em segundo lugar, o contexto espaço-temporal dos sindicatos, com reflexões particularizadas sobre a *globalização*, as alterações do papel do Estado e o florescimento de *novos movimentos sociais* (II.^a Parte); edifica-se, em terceiro lugar, um espaço de compreensão da contemporaneidade dos sindicatos portugueses (III.^a Parte), reportando para as suas principais dificuldades em face de mutações de âmbito laboral e global.

Na quarta parte da tese, estabelecem-se os parâmetros do *Estudo Empírico* (IV.^a Parte), com a utilização convergente de *métodos qualitativos e quantitativos*

de análise. Referimo-nos, em concreto, à aplicação de *inquéritos via questionário* a dois grupos distintos do universo sindical: à organização sindical, observada como um *todo*; e aos *activistas sindicais* como um dos muitos públicos-alvo da organização.

No que se refere aos *métodos qualitativos*, explica-se as razões pelas quais se procurou realizar uma aplicação complementar de dois *relatos de observação directa*¹⁷, suscitados pelo acompanhamento de dois protestos públicos, organizados por dois actores sociais diferenciados (uma *estrutura sindical* e um *novo movimento social*).

Na quinta parte, expomos os resultados (V.^a Parte) obtidos em sede de *inquérito* e com recurso às reflexões extraídas da aplicação das ferramentas de carácter qualitativo.

Apresenta-se, no final, uma *Conclusão* da tese, esboçando recomendações para o futuro da comunicação e dos sindicatos como um todo.

De modo a clarificar melhor o caminho, indicamos, por capítulos, a tese proposta.

Abordar-se-á, na I.ª Parte, o vasto universo das RP, reflectindo, em primeiro lugar, sobre a sua evolução histórica (1.1), assinalando marcos e episódios de maior relevância, ao que se segue um capítulo mais aprofundado (1.2) onde se discorre, *lato sensu*, sobre os vários conceitos e práticas de RP (1.2.1), transitando entre a sua aplicação quotidiana e as suas diversas especialidades (1.2.2). Em subcapítulo próprio, salientamos ainda a importância de duas especialidades em concreto, as RPI (1.2.3) e as novas RPC/P ou RPS (1.2.4).

Procurar-se-á esclarecer, nos diversos *itens* afluídos, se existe, ou não, um novo paradigma, reivindicado por autores brasileiros, denominado de RPC/P, discutindo também o seu fundamento, em função de conceitos semelhantes, ou que disponham sobre os mesmos territórios, como é o caso da designação de *Community Relations* e de RSE.

Indicar-se-á, no capítulo 1.3, os percursos teóricos das RP, desde a influência dos estudos em comunicação, salientando a relevância de algumas teorias, em especial na herança oferecida pelo *Funcionalismo*, até à ordenação paradigmática actual, cruzando os esforços pioneiros no percurso, desde o legado de Ivy Lee e de

¹⁷ A análise proposta fez-se pelo acompanhamento de duas entidades, no mesmo tipo de ocorrência: uma *manifestação* de um sindicato, o STFPSN (*Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte*), em 22 de Junho de 2012, em Lisboa; e uma *manifestação* organizada por um movimento alternativo responsável pelo *Protesto da Geração à Rasca*, em 2011 (que deu origem ao *Movimento 12 de Março*).

Edward Bernays, com o fundamento sistémico e a referência teórica do paradigma grunigiano.

Finalizamos a I.ª Parte da tese com um último capítulo, reflectindo sobre a abordagem teórica mais adaptada ao nosso estudo (1.4), logo seguido de uma breve *síntese*.

Abordar-se-á, já na II.ª Parte, os fenómenos da *globalização*, dos *novos movimentos sociais*, das alterações do papel do Estado. Dedicar-se-á o primeiro capítulo à *globalização* (2.1), entendendo-a como um fenómeno evolutivo, não circunscrito, que afecta as práticas, as preocupações, as acções das empresas, dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*. Reflectir-se-á, nesse seguimento, sobre as várias formas de *globalização*, salientando a *globalização económica* (2.1.1) e as suas consequências, demarcando-a no *espaço* e no *tempo*, compreendendo os vários olhares que sobre esta se foram cruzando.

Ainda na II.ª Parte, atestamos o reposicionamento de vários actores sociais em presença: o Estado (2.2), com as suas alterações, e a emergência de *novos movimentos sociais* (2.3) na sociedade portuguesa. Estudamos assim a forma como os sindicatos se situam perante um plano mais alargado, onde se incluem novas formas de interacção pública. Falar-se-á de uma renovada concepção de Estado e da maneira como alterações sociais e laborais provocam novos desafios.

Contemplan-se-á o estudo de novos modelos de democracia e dos papéis que estão a ser desempenhados pelos diferentes actores nas formas políticas emergentes. Abordar-se-ão as dinâmicas que envolvem governos, sindicatos e novos activismos e que contextualizam a passagem do Estado-Providência ao Estado-Mínimo.

Indicamos, em primeiro lugar, o que é o Estado (2.2.1), o que foi, e o que pode ser no futuro, e, prosseguimos, depois, com uma caracterização dos *novos movimentos sociais* (2.3). A necessidade dessa análise justifica-se pelo desafio que estes impõem aos sindicatos e à sua vertente comunicativa. Adjuvantes ou oponentes ao desempenho tradicional da luta, podem, estes *novos movimentos*, criar reptos de *modernização* às entidades sindicais?

Compreendemos as correntes teóricas que estudam os movimentos sociais (2.3.1) e as suas diferentes concepções (2.3.2). Distinguimos *novos* de *velhos* movimentos sociais¹⁸ (2.3.3), distinguindo alguns deles, porque, apesar de representarem realidades diversas, são muitas vezes usadas como sinónimos.

¹⁸ A utilização da expressão *velhos movimentos sociais* escuda-se em várias referências utilizadas por diversos autores para distinguir os movimentos tradicionais de um novo tipo de activismo. Assim, expressões como “velho protagonista social” (Santos & Costa, 2004: 21), “velhos movimentos sociais”

O que está a mudar no activismo moderno? Que virtudes e insuficiências trazem hoje os *novos movimentos sociais*? — São também estas as questões abordadas no final da II.ª Parte, que se conclui com um novo momento de *síntese*.

Na III.ª Parte, reflectimos sobre o frágil universo do sindicalismo e do sindicalismo nacional. Pretende-se recuperar os problemas que cercam os sindicatos, descobrir os seus antagonismos, os seus progressos e rupturas, procurando entender, em suma, o que se faz e o que necessita de ser feito em termos de comunicação. Propõe-se ainda a caracterização das crises do *associativismo* (3.2) e da filiação político-partidária (3.3), como antecedentes da queda de filiação sindical.

Num último capítulo da III.ª Parte (3.4), reflecte-se sobre as causas internas e externas dessa alegada crise, apresentando-se também algumas projecções de futuro, equacionadas por diferentes autores, nomeadamente no que diz respeito a uma *sindicalização jovem*, a uma *internacionalização da luta* e a uma nova estruturação do mundo sindical, potenciada pela aplicação do *Marketing* aos processos comunicativos.

Na IV.ª Parte, inicia-se o *Estudo Empírico*, combinando *métodos quantitativos* e *qualitativos*. Nela se explica a pertinência que assistiu à construção das ferramentas que se utilizaram para testar as hipóteses. Caracteriza-se melhor o objecto de estudo, recuando ao patamar histórico que fez emergir o *movimento sindical português*, com algumas das suas especificidades e o seu enquadramento no *movimento sindical internacional*. Ainda na IV.ª Parte, reflecte-se sobre duas entidades analisadas ao pormenor, primeiro o Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte ([STFPSN]), depois o movimento do *Protesto da geração à rasca*, o que nos auxiliará num dos momentos do *Estudo Empírico*, justificando a sua relevância, a nível regional e nacional e também por causa das dinâmicas que se perspectivaram em termos de RP relativamente aos dois activismos. Como nasceram, como evoluíram, o que mudaram, como se actualizaram.

Na V.ª Parte, expõe-se, de forma mais pormenorizada, os resultados obtidos pela aplicação dos métodos e técnicas de recolha de dados, assumindo-se as potenciais inferências que daí provenham, através da observação cruzada dos dados provenientes das ferramentas *quantitativas* e *qualitativas* de análise.

Procede-se, no final, a uma *Conclusão* geral.

(Estanque, 1999: 86; B. S. Santos 2001c: 180) são abundantes entre os estudiosos da matéria, pelo que, no decorrer deste trabalho, e como se dará conta mais adiante, será esta a expressão adoptada para os distinguir dos *novos movimentos sociais*.

Revelamos, agora, as condicionantes práticas deste trabalho, reforçando, em primeiro lugar, a ideia de uma vida profissional extenuante e com poucos momentos livres para uma dedicação integral à tese, tendo-nos sido vedada, por impossibilidade de horário, a deslocação a locais de pesquisa bibliográfica, em fases cruciais deste processo.

Registamos, em segundo lugar, a insegurança em cruzar um tema das Ciências da Comunicação com um dos campos da Sociologia, sem que se possuísse a experiência de um sociólogo, ou um conhecimento académico mais aprofundado da área das Relações Públicas, embora este subsistisse em termos profissionais.

Reforça-se ainda, em terceiro lugar, as virtudes e os defeitos que se podem esperar de alguém que trabalhou num sindicato português, durante dois anos, não sendo de fácil demarcação as fronteiras que separam o investigador do investigado.

Se a isto se acrescentar ainda as transições históricas e circunstanciais que acompanharam a evolução deste texto, e que se materializaram, por exemplo, na subida do descontentamento popular em relação às legislaturas de José Sócrates e de Pedro Passos Coelho (levando a uma torrente de *novos movimentos sociais*, originados na sociedade civil portuguesa), ou as alterações de nome, de instalações, de estatutos e de liderança de uma das entidades em estudo – o STFPSN –, tornar-se-á mais compreensível o vai-vém de conjecturas que o próprio processo assumiu, o que, em nosso entender, deve ser equiponderado com as normais hesitações, os avanços e os recuos, que este tipo de projecto, de longa duração, origina.

Não obstante o disposto, e na síntese final desta *Introdução*, salienta-se que o objecto de estudo em destaque – os sindicatos e a sua vertente comunicativa – será consolidado em três campos paralelos: a) um que dispõe sobre o universo das RP; b) outro que se relaciona com os contextos em que os sindicatos se movem, levando à reflexão sobre os temas da *globalização*, das mudanças ocorridas no Estado-Nação, e da emergência de *novos movimentos sociais*; c) e um terceiro que focaliza, em especial, os problemas sindicais mais imediatos, quer se associem às suas dinâmicas internas ou aos seus factores de transição histórica, económica e política.

Serão utilizados nesse caminho vários instrumentos de recolha e de tratamento de dados, desde a pesquisa documental, à execução de entrevistas exploratórias, à criação de relatos de *observação directa*, e à administração de dois *inquéritos via questionário* (aos sindicatos, enquanto instituições, e aos activistas, enquanto receptores dos seus *outputs* comunicativos).

Visa-se assim obter um aumento da informação disponível sobre a comunicação que é realizada nos sindicatos, em termos qualitativos e quantitativos, beneficiando das várias colaborações reunidas em texto.

Para finalizar, propõe-se, de novo, a *pergunta inicial* à qual se pretende responder no decorrer deste trabalho: “*Qual a importância das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses?*”

I.^a Parte. As Relações Públicas. Conceitos, teorias, práticas e tendências de futuro

1. Sinopse

Abordamos, na I.^a Parte, o universo das RP, a sua evolução histórica, os conceitos, as teorias, as práticas, os modelos teóricos a que estão associadas, e algumas das suas diferentes especialidades (RP *Business-to-Business*, RP de Consumidor, RP Governamentais, RP Financeiras, RP-Internas). Delimitam-se, assim, as *noções* que se consideram basilares e que envolvem não apenas o restrito campo das RP, mas da *comunicação* em geral.

E é precisamente pelo conceito de *comunicação* que se inicia esta nova fase, recorrendo a uma citação de Rei, para quem *comunicar* é todo o acto que vise “partilhar, pôr em comum entre duas ou mais pessoas, sentimentos, ideias, olhares, opiniões e expressões” (2013: 14-15).

Não estando aqui em causa a vasta panóplia de definições de *comunicação*, atendendo à sua infinita multiplicidade, lemos antes, o fenómeno, pela lógica organizacional, salientando que a comunicação passou a deter um estatuto de “consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios” (Torquato, 2002: 35).

Na saturação hodierna, visual e sonora, da sociedade do estímulo, como também se poderia designar a actualidade, o papel da *comunicação* ter-se-á transformado assim num exercício de grande complexidade, não apenas no que se refere à sua esfera interpessoal, ou de massas, mas em particular no seio das organizações.

Ocorre dizer, por isso, que, além de competitivas, as entidades empresariais e/ou organizacionais passaram a adoptar diversos ajustes relativos ao mercado e às suas diferentes mutações, nelas desempenhando a *comunicação* um papel verdadeiramente revolucionário, coadjuvado pela criação de ferramentas estratégicas de longo alcance, potenciando não apenas a concretização de objectivos, mas transformando-se numa das suas mais importantes componentes de sobrevivência.

A prossecução, a obtenção e a fidelização de clientes ter-se-ão tornado em puros desideratos de *comunicação*, levando a preocupações com a concepção de estratégias, adaptadas aos diferentes públicos-alvo.

Numa visão alargada do conceito, tornou-se imperativo atender não apenas aos esforços patentes na gestão de uma boa *comunicação interna*, mas também aos requisitos essenciais para a criação de uma boa imagem da entidade para o exterior. Se a nível interno, estas preocupações se materializaram na ideia de que todos os funcionários de uma organização se deveriam sentir confiantes e felizes com a realidade que integram, a nível externo, essa satisfação ter-se-á metamorfoseado no melhor, ou pior, indicador de modernização organizacional.

Compreender o conceito de *comunicação* nesta tese é salientar, por isso, a importância que, nele, operam as Relações Públicas, sabendo-se das preocupações que, ao longo dos tempos, os seus teóricos foram devotando às dimensões de *comunicação interna e externa*.

No âmbito das alterações que existem hoje no mundo do trabalho, ocorre dizer que a comunicação se tem vindo a aproximar de uma função social, facto assumido também pelas Relações Públicas. Dizer isto não significa, contudo, que se ignore o seu carácter instrumental, aqui se recordando uma velha contenda entre o que se deseja ver como uma prática ao serviço do bem e uma visão que sublinha somente os objectivos comerciais privados das empresas, como sugere, a respeito, Somerville: *“It almost goes without saying that there is bound to be a tension between this conception of public relations serving the interest of society and the requirement that it serves the interest of the corporation”* (2004: 140).

Nesta permanente incerteza, entre o *ser* e o *dever-ser* das RP, surge, pertinente, a metáfora de Gonçalves, falando, a autora, de “uma tensão entre uma perspectiva democratizante e outra demonizante das relações públicas” (2013: 13).

Sem alongar, em demasia, as derivações éticas do tema, uma vez que não é esse o nosso objectivo, procurar-se-á saber se, no limiar do novo milénio, há, ou não, um novo rumo para a área, esclarecendo, sob o ponto de vista teórico, a ambiguidade que alguns dos seus desmembramentos transportam, em particular se se considerar o termo brasileiro de Relações Públicas Comunitárias e/ou Populares, como posicionamento alternativo a uma concepção tradicional de RP.

Por RPC/P tem-se definido uma nova vertente de RP que, conjugando os saberes e os instrumentos tradicionais da área, visa a satisfação do bem comum, mediante a melhoria da qualidade de vida das populações (Peruzzo, 1993; Ferrari, 2003; M. Kunsch, 2007). A verdade é que, não sendo polémica, esta designação

esclarece, *lato sensu*, o conceito de RP. E se se admite que RP e RPC/P partilham o mesmo significado, parece então desnecessário equacionar a existência de novas RPC/P, porque, em geral, se prevê que a missão das Relações Públicas é sempre elevada, como defendido em grande parte das aportações teóricas sobre a área (analisadas no subcapítulo 1.2.1).

Se a isto se associar a diferença que existe entre de RPC/P e a sua tradução em inglês de *Community Relations*, a incerteza da definição atinge outros contornos: adquirindo, no primeiro conceito, o de RPC/P, um pendor claramente social, e, no segundo, um significado que se aproxima mais da forma como as empresas/organizações constroem projectos de envolvimento social e ambiental numa comunidade geográfica específica.

Para além das designações, brasileira e anglo-saxónica, há ainda a compreensão de alguns autores portugueses e espanhóis que utilizam a denominação de Relações Públicas Sociais ([RPS]) (Lampreia, 1999; Cabrero & Cabrero, 2001), sendo o seu uso alternado, não raro, com a expressão Responsabilidade Social das Empresas ([RSE]), ainda que os seus significados permaneçam distintos.

No que se liga ao primeiro conceito, de RPS, nem todos os autores utilizam o termo no mesmo sentido. Se na perspectiva de Lampreia, as RPS são sinónimo de RP Internas e/ou Relações Humanas, considerando, o autor, que estas constituem um elo de ligação entre uma administração e o seu pessoal, visando “a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho” (1999: 20); na óptica de Cabrero e Cabrero, as RPS são uma forma eficaz que as organizações desenvolveram para estar presentes, de forma sistemática, no seio da opinião pública, de modo a “transmitir aos seus públicos internos e externos uma imagem de empresa de vanguarda altamente exemplar” (2001: 93)¹⁹.

Já no que diz respeito ao conceito de RSE este designa a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais no seio das organizações. No essencial, trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impostos ambientais das empresas, obtendo vantagens directas para os negócios, assegurando que as diferentes entidades lutem por uma sociedade mais justa e por uma melhor

¹⁹ Assim o definem os autores: “Um conceito altamente simplificado das Relações Públicas Sociais seria entendido se a empresa, ao obter determinadas vantagens da comunidade e do local onde se encontre instalada, em recursos humanos e materiais e, portanto, deveriam ser estabelecidas pela empresa determinadas compensações a essa comunidade, numa tentativa de devolver, directa ou indirectamente, aquilo que antes recebera da mesma” (Cabrero & Cabrero, 2001: 93).

preservação do ambiente, repudiando práticas discriminatórias e defendendo as condições de vida dos trabalhadores (CCERSE, 2002: 3-5).

Outro tema que se pretende aclarar, ainda no desenvolvimento da I.ª Parte, é saber como as RP que se fazem nos sindicatos portugueses podem ser interpretadas à luz das várias teorias e dos modelos teóricos das RP, salientando a perspectiva sistémica e a importância dos estudos clássicos de Grunig e Hunt (1984), não sem que antes se proceda também a um recuo *teórico*, lembrando os estudos de comunicação, em geral, e as teorias das RP, em particular.

Não sendo o nosso propósito compreender aquilo que se faz a nível empresarial, mas num tipo de organização específica, nos sindicatos, perguntar-se-á se a introdução progressiva de instrumentos de RP, nessas organizações, reflecte, ou não, uma polifonia de modelos, ou se estaremos num patamar mais recuado do que o que se acreditaria existir para outro tipo de organizações.

Crê-se assim que grande parte das entidades públicas e privadas nacionais têm adoptado compulsivamente um conjunto de acções de comunicação que fazem associar os mais avançados processos de interacção às mais tradicionais ferramentas de ligação unidireccional aos diferentes *stakeholders*.

O procedimento tomado visa, não raro, a utilização de recursos técnicos esporádicos e não de uma gestão estratégica global, interpretando as RP como um conjunto de tácticas avulsas, negligenciando a sua função de gestão de comunicação, seguindo em sentido contrário ao que tem sido incentivado pelo princípio da *excelência* de Grunig (1992) e ao qual se fará também uma breve alusão no capítulo 1.3.

Privilegia assim a I.ª Parte da tese um recuo histórico (1.1), seguindo-se um capítulo dedicado ao(s) conceito(s) e às práticas de RP (1.2), uma reflexão mais demorada sobre as suas principais teorias (1.3), finalizando com a escolha da abordagem teórica que melhor atende aos interesses da tese (1.4).

1.1. A influência das primeiras lutas laborais na história das Relações Públicas

A história das RP cruza séculos e milénios, impérios e ideologias, sendo que o seu fazer institucionalizado só se verifica, em rigor, a partir do início do século XX.

Com o intuito de perceber de que maneira é que essa evolução se tem vindo a desenrolar, e de que modo tem reforçado novas concepções para a área, recordar-se-á, neste capítulo inaugural, os momentos mais marcantes da sua cronologia e as principais tendências de actualidade. Não é irrelevante que assim se proceda, atendendo a um facto que subjaz à dissertação e que é comum ao *devir* das RP: as alterações do mundo do trabalho.

O fazer institucionalizado das RP nasce num período de forte turbulência laboral, entre os finais do século XIX e inícios do século XX, registando-se uma relação directa entre a evolução das RP e os fenómenos do activismo operário, replicados, hoje, novamente, num mundo em conflito por causa da introdução de novos modelos laborais nas organizações (a flexibilidade laboral).

A actividade de RP esteve desde sempre ligada ao ser humano, na sua relevância imperial, grega e romana (Cutlip, 1995), ou na sua versão trovadoresca europeia, secular ou religiosa, do período do Renascimento, tornando-se mais evidente, como profissão, quando a indústria entra em descrédito e as grandes companhias americanas começam a ser atacadas pela opinião pública e pelas elites intelectuais do início do século XX.

Prática e campo de saberes, é, todavia, num *tempo* de fortes controvérsias que se institucionaliza como território autónomo na sua versão moderna; localizá-la depois no *espaço* é um exercício que se aproxima dos Estados Unidos da América ([EUA])²⁰, sendo que, na sua génese actual, estariam também os seguintes factores: a luta de classes, o nascimento do movimento sindical americano, o florescimento de associações patronais e o desenvolvimento do capitalismo expansionista.

Ainda num período anterior regista-se também os esforços concretizados pelos primeiros colonos e monarcas ingleses para a promoção do novo mundo.

Cutlip (1995) refere, nesse contexto, o trabalho realizado pelo império britânico para promover, na metrópole, as diferentes regiões, recorrendo

²⁰ Sobre os primeiros anos das RP nos EUA vide: Cutlip, S. (1995). *Public Relations History. From the 17th to the 20th century*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

sistematicamente à publicação de relatos escritos sobre as novas terras de domínio inglês e os seus atractivos de fauna e flora.

O autor enfatiza a existência de alguns eventos de angariação de fundos, com vista à educação de “índios”, resultantes das acções criadas nas próprias universidades (como sucedeu, por exemplo, em Harvard, em 1636) (Cutlip, 1995: 10).

Se a concepção de panfletos e a promoção de eventos indiciavam já os bastidores de uma nova área em ascensão, o ímpeto da independência ter-se-á afigurado como o melhor dos argumentos na sustentação de uma comunicação que se queria agora cada vez mais persuasiva.

Newspapers, pamphlets, sermons from the pulpit, town meetings, and the committees of correspondence were the primary means of carrying the attack on British rule. Other means of communication, such as broadsides, songs, plays, poems, and cartoons, were also used but in a lesser way (Cutlip, 1995: 21).

Expressos de forma amadora, os recursos técnicos criados não anteviam ainda um fazer profissional, sistemático, e consolidado das RP. Esse patamar histórico ocorreria apenas entre os finais do século XIX e princípios do século XX, em função de uma maior preocupação com as questões laborais.

Pinho considera, a respeito, que foi “graças aos embates, choques, oposições e resistências entre as diferentes classes sociais, que surgiu o despertar de operários, empresários e governo para o investimento em políticas de comunicação” (2008: 40).

Fora da Europa, os EUA tornar-se-iam assim no primeiro país a industrializar-se, o que levou à criação de grupos de trabalhadores em redor dos grandes pólos urbanos.

Estes grupos seriam, na sua maioria, compostos de emigrantes europeus que acalentavam o sonho americano, movendo-se pelo espírito de livre iniciativa. Era pouco provável, por isso, que, até à crise de 29, houvesse grandes escaramuças sociais, porque os trabalhadores concordavam que quanto maior fosse o esforço individual, maior seria a possibilidade de vencer no novo mundo. Contrariamente ao que sucedia no espaço europeu, a luta pelos direitos laborais teria sido, desde sempre, equiponderada com a promoção do individualismo e do livre arbítrio.

Diz Neto, em contexto, que o sonho dos trabalhadores emigrantes era alcançar a desejada condição de “proprietários, segundo o ideário de livre iniciativa, pois o imaginário da época estava perpassado pela ideia da posse da terra, da aventura bem-sucedida...” (2007: 3).

Esta aparente apatia em relação ao espírito de grupo não impediu, conquanto, que fosse também nos EUA que aparecesse, ainda no século XIX, a primeira organização de defesa dos trabalhadores, a *Ordem dos Cavaleiros do Trabalho*, no ano de 1869, o equivalente à primeira central sindical americana. A *Ordem* deu origem, em 1886, à *Federação Americana do Trabalho* ([FAT]), em cujas preocupações existiria já um extremo cuidado com a opinião pública.

Na verdade, um dos princípios-base da FAT seria a mobilização da sociedade civil, tornando-a favorável à causa, como se confirma num dos seus manifestos: “Os sindicatos devem cultivar a opinião pública com o objetivo de se tornarem mais aceitáveis para a economia e [para] a sociedade americana” (cit. por Neto, 2007: 5).

É, portanto, num cenário de luta, entre sindicatos e patrões, que se cria a necessidade de um trabalho profissional direccionado para os meios de comunicação de massa.

À medida que os sindicatos se iam fortalecendo, ia aumentando o interesse das indústrias do aço e das companhias ferroviárias para demover o sindicalismo, tendo sido constituídas a *Associação dos Directores de Estradas de Ferro*, a *Associação Americana Anti-boicote* e a *Associação Nacional de Fabricantes*.

É nesta fase que surgem também *taylorismo*²¹ e *fordismo*²², como modelos de gestão de trabalho, assentes numa maximização da produção e de racionalização dos processos laborais.

E se é certo dizer-se que, num primeiro momento, estes modelos viriam, em muito, a refrear as ambições sindicais prevaletentes, as consequências extremas da sua aplicação em algumas organizações produziram precisamente o efeito contrário

²¹ Este modelo de gestão de trabalho, da autoria de Frederic Winslow Taylor, surgiu em 1903, baseando-se em quatro características: na *diferenciação de salários*; na *cronometragem*, na *selecção do operário* e na *preparação do trabalho*. Além de propor que os operários fossem remunerados consoante a produção, a racionalidade instrumental tayloriana advogava também que o funcionamento das organizações fosse indexado à ideia de o «*homem certo para o trabalho certo*». Percepcionando a especialização como peça fundamental de uma produção eficiente, Taylor promoveria ainda a *cronometragem* como forma de impedir o alheamento de gestores e patrões em relação ao processo de fabrico, contabilizando-se as pausas, os tempos e os gestos dos operários na concepção das suas tarefas, de modo a controlar os momentos dedicados ao trabalho e/ou aos intervalos para reduzir a fadiga (Mendes, 2008b: 118).

²² Termo concebido na primeira década do século XX, a partir do nome Henry Ford, criador e dono da fábrica de automóveis que desenvolveu o modelo em T, tem sido usado para caracterizar o *modo de produção* em massa, com a implementação de linha de montagem e utilização de tecnologia avançada (Neto, 2007: 7). Terá sido também um modelo de organização do trabalho, indo de encontro à continuidade e aperfeiçoamento da racionalidade imposta pelo *taylorismo* (A. Sousa, 1990: 29).

ao esperado, gerando um forte descontentamento entre os trabalhadores, com marcas visíveis nas greves de 1911 e 1916.

Reconhece-se assim que, se, por um lado, *taylorismo* e *fordismo* traziam a *cientificidade* associada aos processos laborais e à maximização da produção, decorrentes da selecção de métodos, especialistas e sistemas operativos capazes de racionalizar o trabalho ao mais alto nível (Mendes, 2008b: 118), por outro, os excessos a que estes modelos deram origem, em algumas unidades fabris, levaram à disseminação da infelicidade laboral e, por consequência, de um forte descontentamento popular.

A falta de condições de trabalho e de factores que implicassem uma maior humanização nas empresas foram, de tal forma, submetidos à necessidade de rapidez dos novos processos de fabrico e das novas regras científicas, que fizeram desplotar uma consciência de classe sem precedentes.

Conclui-se assim que a profissionalização em matéria de comunicação, tanto dos sindicatos como das empresas, propiciou o nascimento das RP como actividade profissional.

Na verdade, o patronato, além de conviver com a pressão do operariado, via-se a braços com sucessivas campanhas de descridibilização na imprensa, sendo acusado de práticas de monopólio, através da formação de cartéis e do pagamento de baixos salários, ao que acrescia ainda a denúncia de casos de corrupção, *dumping* e de sabotagens.

Neste cenário, seria importante conquistar a *opinião pública*, trabalhando pela implementação de modernas estratégias comunicativas que permitissem colocar ao seu lado o contingente da sociedade civil. À medida que o sindicalismo ganhava adeptos, as entidades patronais viam-se obrigadas a utilizar os mesmos métodos de atracção da opinião pública de modo a diminuir a força dos operários, o que não impediu que o número de sindicalizados tivesse crescido desmesuradamente nas duas primeiras décadas do século XX, passando de 2 milhões, em 1910, para 5, em 1920 (Neto, 2007: 8).

Para além dos condicionalismos históricos globais, o nascimento profissional das RP deve muito à acção individual de dois pioneiros: Ivy Lee (1877-1934) e Edward Bernays (1891-1995) (*cfr.* G. Gonçalves, 2010a: 31). A relevância do primeiro fica associada à implementação de um compromisso continuado e profissional entre as

organizações e os órgãos de comunicação social; o valor do segundo traduzir-se-ia na gestão intelectual e científica²³ da área.

Focalizando a autoridade de Lee para as RP, dir-se-á que o seu maior legado terá ocorrido com a publicação da famosa *carta de princípios*, criada em 1906, e onde se informava a imprensa que aquilo que as empresas pretendiam era divulgar notícias e executar serviços de informação (Sebastião, 2009: 67). Nessa tarefa, Lee dava início a um relacionamento formal e periódico entre *assessores* e *jornalistas*, como se subentende de uma leitura mais atenta do seguinte excerto:

This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency; if you think any of our matter properly ought to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most cheerfully in verifying directly and statement of fact. Upon enquiry, full information will be given to any editor concerning with those on whose behalf the article is sent out (cit. por Fawkes, 2004: 13)²⁴.

Para além do aumento da credibilidade e da equidade, provenientes agora da divulgação de informação verdadeira por parte das empresas, Lee trabalhou também a *comunicação de crise* (Grunig & Hunt, 1984: 33), primeiro para a *Companhia de Caminhos-de-Ferro da Pensilvânia*, aquando da ocorrência de um grave acidente na linha, e depois com a gestão de imagem dos magnatas da indústria americana (G. Gonçalves, 2013: 28).

²³ Terá Bernays obtido, em 1923, a primeira cátedra de Relações Públicas, em Nova Iorque, sendo o principal responsável pelo primeiro curso de RP, na história do ensino universitário da área. Como proposto por Cabrero & Cabrero, Bernays terá sido “o introdutor científico dos problemas da opinião pública, desenvolvendo um entendimento coerente e, ao mesmo tempo, conceptual da *publicity* e outras técnicas comunicativas que baptizou com o nome de “*Engineering of consent*”” (2001: 131).

²⁴ Traduzido por Neto (2007: 10-11): “*Este não é um Departamento de Imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redactor interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exactamente informações relativas a assuntos com valor e interesse para o público*”.

Ao serviço dos caminhos-de-ferro, Lee incentivou uma política de transparência perante a imprensa e isso granjeou-lhe alguma empatia e compreensão para os problemas dos seus assessorados (García, 1999: 97).

Auxiliando os Vanderbilt e os Rockefeller (em 1914), Lee ter-lhes-á renovado as negativas figuras, transfigurando-as em ícones de incontestada filantropia. Aspecto focalizado abundantemente na literatura da área (Grunig & Hunt, 1984: 34; Peruzzo, 1986: 6; Arceo Vacas, 1988; García, 1999: 100; Lampreia, 1999: 17; G. Gonçalves, 2010: 33; Bittar, 2012: 1), de Grunig e Hunt, citamos um excerto exemplificativo da relevância de Lee para os padrões da indústria americana:

Lee advised the younger Rockefeller to practice a policy of openness. After the strike, Lee advised Rockefeller to visit the mining camps to observe conditions first-hand. (...) Lee convinced Rockefeller to change his policy of silence and aloofness. The public began to see the family differently, and today the Rockefeller family benefits from an outstanding public reputation (Grunig & Hunt, 1984: 34).

Para além de uma maior abertura das organizações ao exterior e de uma melhor gestão de imagem dos donos das empresas, anteriormente associados à fabricação da pobreza e da exploração laboral, a inovação que Lee traz para o campo das RP atinge diferentes domínios, como o aumento de credibilidade das próprias empresas, estando estas associadas a uma maior transparência e diálogo com os *media* (cfr. Grunig & Hunt, 1984: 33), ou o incremento das preocupações sociais com os trabalhadores, salientando-se a fecundação de dois campos distintos das RP, o primeiro associado à *assessoria de imprensa*, o segundo relacionado com as preocupações de RSE.

Sobre a relevância de Ivy Lee, considera Arceo Vacas o seguinte:

a) Rompe la tradicional y negativa concepción del agente de prensa como encobridor de las malas noticias de sus patronos (...); b) Rompe la tradicional y negativa concepción de la actividad informativa en pro de la aceptación de las corporaciones u otras entidades y/o sus mantatarios mezclada con la publicidade (...); c) Inicia regularmente (...) la concepcion de las relaciones publicas como conjunto de acciones no sólo defensivas, sino también ofensivas, esto es, para crear buena aceptación y no sólo para paliar la mala (...); Crea outra técnica que llega hasta nuestros días; la conexión de su patrón o cliente con conceptos filantrópicos, intentando mostrar el lado positivo y humano de los negocios (1988: 31-32).

No que diz respeito a Edward Bernays, a sua preponderância haveria de ser mais marcante e profunda, atendendo à longevidade e polémica de alguns dos seus mais famosos livros: *Crystallizing Public Opinion*²⁵ (1923), *Propaganda* (1928) e *The Engineering of Consent* (1935). Entre as muitas ideias, nestes, propostas, atente-se a um excerto da obra *Propaganda*, onde se reflecte sobre o poder de influência do profissional de *relações públicas* na vida dos cidadãos:

*Who are the men who, without our realizing it, give us our ideas, tell us whom to admire and whom to despise, what to believe about the ownership of public utilities, about the tariff, about the price of rubber, about the Dawes Plan, about immigration; who tell us how our houses should be designed, what furniture we should put into them, what menus we should serve on our table, what kind of shirts we must wear, what sports we should indulge in, what plays we should see, what charities we should support, what pictures we should admire, (...) what jokes we should laugh at ?*²⁶ (1928: 57).

Apesar dos seus esforços para estimular a cientificidade da área, sendo pioneiro na leccionação de matérias de RP na universidade (Cabrero & Cabrero, 2001: 130), ou do seu continuado contributo para que outras disciplinas, como a Psicologia ou a Psicanálise, pudessem prestar serviços à área das RP, a obra de Bernays terá sido, por muitos, apontada também pelo seu lado negro em favor da manipulação (G. Gonçalves, 2010a: 36). Prova disso mesmo são as múltiplas alusões à fabricação do consenso por acção das RP, como se deprende do seguinte excerto:

If you can influence the leaders, either with or without their conscious cooperation, you automatically influence the group which they sway. But men do not need to be actually gathered together in a public meeting or

²⁵ No prólogo da sua obra *Crystallizing Public Opinion*, Bernays terá escrito o seguinte: “Ao escrever este livro, tentei colocar os extensos princípios que regulam a nova profissão do especialista em Relações Públicas” (cit. por Cabrero & Cabrero, 2001: 135). Tratar-se-á, todavia, não apenas de um estudo sobre o profissional de RP, mas sobre os seus métodos e formas de relacionamento com a opinião pública.

²⁶ Tradução livre do inglês: “quem são os homens que, sem darmos conta, nos criam as nossas ideias, nos dizem a quem admirar e a quem odiar, em que acreditar em termos de utilidades públicas, acerca da imigração, quem nos diz como as nossas casas devem ser desenhadas, que tipo de comida colocamos na mesa, que tipo de camisolas devemos vestir, que peças devemos ver, que tipo de caridades devemos apoiar, que figuras devemos admirar, e de que piadas nos devemos rir?”.

in a street riot, to be to the influence of mass psychology. Because man is by nature gregarious he feels himself to be member of a herd, even he is alone in his room with the curtains drawn. His mind retains the pattern which have been stamped on it by the group influences (Bernays, 1928: 73).

Noutro lugar, escreveria ainda Bernays: “*Good Government can be sold to a community just as any other commodity can be sold*” (*ibidem*: 119).

Num contexto propício à proliferação da *Propaganda* e de todos os seus malefícios, não seria com estranheza que a afirmação supracitada ecoasse, através dos tempos, como prejudicial ao desenvolvimento democrático dos regimes políticos, daí que a leitura subversiva de alguns dos seus textos, ou excertos, produza, ainda hoje, interpretações críticas, e nem sempre consensuais, sobre o poder da comunicação na vida das populações.

Localizar o aparecimento das RP no continente americano, e na primeira metade do século XX, é, não obstante, uma tarefa que não se coaduna com acontecimentos isolados, mas que requer um enquadramento governamental: um cenário de onde surgem, novamente, os EUA como potência militar, política e económica, de tal forma que a mesma nação fortificada acabaria por enfrentar, logo depois, a crise de 1929.

Antes do famigerado ano, ter-se-á potenciado, nos EUA, a criação de um *Comité de Informação Pública*, o célebre *Comité Creel*, impulsionado por Woodrow Wilson, que teria como principal função propagandear a entrada das tropas americanas na primeira guerra mundial, com recursos atrozes, envolvendo a imagem fabricada de uma Alemanha diabólica, como relata Chomsky: “fabricaram-se muitas atrocidades supostamente cometidas pelos Alemães, nas quais se incluíam crianças belgas com os membros arrancados e todo o tipo de coisas horríveis que, ainda hoje, se podem ler nos livros de História” (cit. por García, 1999: 99).

Nesse comité terá trabalhado Bernays, desempenhando um importante papel, aplicando, em todas as suas campanhas, conhecimentos sociológicos e psicológicos com fins claramente persuasivos (Cabrero & Cabrero, 2001: 131).

Ocorre, porém, a crise de 29, e consigo emergem também, velozes, os contágios dos ideários comunistas, anarquistas e socialistas, levando, mais tarde, em contraponto, ao advento do *rooseveltismo* (1933-1945) e do *new deal*, potenciando-se um clima de maior abertura aos sindicatos.

Ter-se-á legalizado, nesse período, grande parte das associações sindicais americanas e regulamentado o direito à greve, ao salário mínimo, à jornada de

trabalho (que passaria para as 40 horas semanais), ao que se juntaria ainda a criação de seguros para o desemprego. Diz Neto, a propósito:

Foi claramente observado nas acções decorrentes do Novo Acordo [*New Deal*] (...) a legalização dos sindicatos e do direito à greve; fixação do salário mínimo; proibição do trabalho às crianças; jornada de trabalho de 40 horas semanais; criação do seguro de desemprego; frentes de trabalho financiadas pelo governo para absorver a mão de obra ociosa e, por fim, uma forte intervenção do Estado na economia: legislação antitrustes, protecção, moratória, privatizações, etc (2007: 13).

No que respeita às RP, é nesta fase que se vêem aparecer os gabinetes de imprensa, sendo distribuídas credenciais aos jornalistas, concedendo-lhes direitos de acesso às fontes oficiais e popularizando as conferências de imprensa. Terá sido uma época dourada das *RP Governamentais*, estando criadas as condições para o florescimento dos cursos de RP nos EUA, sobretudo a partir de 1934 (*boom* só superado pelo período pós segunda guerra mundial).

No velho continente, e num contexto histórico diferente, é criado, em 1948²⁷, o *Institute of Public Relations* ([IPR]) no Reino Unido, nele existindo já, em estado latente, a ideia de uma associação internacional de RP, facto só consumado em 1955, com o nascimento da *International Public Relations Association* ([IPRA]), congregando esforços no desenvolvimento do ensino, da prática e da ética das RP (García, 1999: 102).

Nos tempos que se seguiram, a IPRA adoptou um código de conduta no qual viriam consubstanciados os procedimentos elegíveis para as boas práticas profissionais, tendo sido este o embrião do Código de Atenas (em 1964), em que se associou o exercício das RP aos princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem (García, 1999: 103), ao que se seguiria ainda mais tarde, em 1978, o Código Europeu Deontológico do Profissional de Relações Públicas, mais conhecido por Código de Lisboa²⁸, concedendo ao nosso país uma visibilidade que até aí não possuía em matéria de RP.

²⁷ Sebastião sustenta que as Relações Públicas terão chegado à Europa em “1870 com a abertura de um departamento de imprensa na empresa *Krups* (...). Contudo e em termos profissionalizantes e gerais, a abertura de um escritório em Paris pela Agência Americana, em 1924, é o marco decisivo para a entrada da profissão na Europa” (2009: 69).

²⁸ Sobre a problemática dos códigos de conduta das RP, vide Gonçalves, G. (2007b, 24 de Julho). *Ética das Relações Públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas* (pp. 1-

Portugal tem, apesar disso, um percurso curioso no que diz respeito à área. Abílio da Fonseca (cit. por Cabrero & Cabrero, 2001: 200) afirma que falar de RP em Portugal é retomar a época dos Descobrimentos, 1509, D. Manuel I, e as preocupações com o bom relacionamento negocial e a imagem de Estado Português em face de outras companhias comerciais. Disso mesmo é prova o *Regimento da Casa das Índias e Mina*, onde viriam descritas as formas cordiais, protocolares, com que deveriam ser acolhidos os navegadores²⁹.

Rei destaca, por seu turno, a importância da *Companhia de Jesus* e da obra de M. Borges Grainha, na passagem “*Esclarecimentos Preliminares, necessários para a exacta compreensão desta História* [História do Colégio de Campolide da Companhia de Jesus]”, onde se reflecte sobre as formas de comunicação que assistiriam ao funcionamento daquela organização. Assim cita Rei:

o Geral dos jesuítas tem o poder quase absoluto na Ordem. A sua eleição é para toda a vida. (...) E é o Geral quem nomeia todos os Superiores das Províncias e das Casas. É ele, com o conselho de cinco Assistentes que vivem a seu lado, quem governa tudo na Companhia espalhada por todo mundo. Para que esse governo possa ser consciente [s.n.], no Instituto da Companhia de Jesus se prescreve todos os anos, em períodos diversos, todas as entidades oficiais da Ordem lhe enviem cartas, catálogos e relatórios [s.n.] diversos, que o ponham ao facto de tudo o que se passa em cada casa e a respeito de cada sujeito. Têm de lhe escrever, mensal, trimestral e anualmente, respectivamente, os Provinciais, os Superiores e os Consultores das Províncias e das Casas.

Hão-de-lhe enviar nos tempos devidos: os Catálogos, 1.º e 2.º, sobre o valor físico, intelectual e moral de todos os jesuítas existentes em cada Casa; as Informações para o governo, indicando as qualidades de todos os indivíduos que estão em idade e condições de ser Superiores; as Informações sobre os indivíduos que estão na 3.ª provação, que já são padres, e dos que têm o tempo necessário para fazerem profissão; as cartas Ânua, sobre a propaganda religiosa exercida anualmente pelos

25). (Trabalho apresentado no IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR), Ethics of Society. Ethics of Communication). Paris. Obtido em 7 de Maio de 2011 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>.

²⁹ Assim se proporia no capítulo 59 do Regimento das Casas das Índias e Mina: “*que sejam bem trautados os mercadores y pessoas que trautam em nossas Caazas, (...), bem ouvidos, respondidos, y despachados (...) y de modo que sempre possam hir contentes y do seu bem livrados, y com rezam e justissa*” (cit. por Cabrero & Cabrero, 2001: 200).

padres de cada casa ou missão; e finalmente a História de cada casa ou Colégio, pelo que respeita aos seus rendimentos e engrandecimentos materiais, ao pessoal e ao seu valor no ensino e na influência social, juntamente com o Estado Temporal, isto é, a exposição de todas as verbas de receita e despesa anual de cada casa ou Colégio (Graina, cit. por Rei, 1998a: 146-147).

Serrano (2011: 59) lembra também um excerto do cerimonial usado nas audiências concedidas pelos monarcas de Portugal aos embaixadores estrangeiros que apresentavam credenciais na corte de Portugal:

Excelentíssimo Senhor.

*Quarta-feira se hão de contar dezanove do corrente, às duas horas da tarde, estará à porta dessa quinta o coche da Pessoa Real e o Conde D. Fernando e Meneses para conduzir nela a V. Excelência à audiência de S. Majestade e da Senhora Infanta e alguns coches mais para a família, de que aviso a V. Excelência para o que tenha entendido. Também os Senhores da Corte hão de mandar os seus coches com dois gentis-homens a acompanhar V. Excelência como é estilo. Deus guarde V. Excelência muitos anos.*³⁰

Paço, 17 de dezembro de 1685.

O Bispo.

Outro marco de relevo nos antecedentes das Relações Públicas, a nível nacional, pode ser encontrado, em 1929, no *Boletim da CP*, naquilo que seria hoje o primeiro *house organ*, publicado pela Direcção da Companhia [Portuguesa dos Caminhos-de-ferro] e que trataria:

indistintamente de todos os assuntos que possam interessar o pessoal de qualquer dos ramos do serviço de caminhos de ferro [procurando] também por seu intermédio, integrar o pessoal na vida da Companhia, dando-lhe a conhecer os resultados da exploração, as obras mais importantes em projecto e as novas aquisições de material circulante (Cabrero & Cabrero, 2001: 200).

³⁰ Utilizamos o *itálico*, na citação, de modo a reforçar o carácter impositivo da missiva.

À parte os exemplos citados, e aqui transcritos a título ilustrativo, dir-se-ia que o fazer institucionalizado da profissão só foi possível, entre nós, nos anos 60, pela influência das primeiras multinacionais a operar no país, a *Mobil* e a *Shell* (Lampreia, 1996: 92; Sebastião, 2009: 70; G. Gonçalves, 2013: 131).

Associado ao interesse comercial da prática esteve também o interesse de Estado, equacionando-se, desde então, a possibilidade de catapultar a imagem do regime pela publicitação de grandes obras, criando para o efeito o primeiro gabinete de RP em Portugal no *Laboratório Nacional de Engenharia Civil*, sob a direcção de Avellar Soeiro³¹ (Cabrero & Cabrero, 2001: 200; G. Gonçalves, 2013: 131).

Presente nos cursos profissionais e no ensino secundário, já na década de 80, as RP passaram a fazer parte dos programas do 10º e 11º ano, tendo o Ministro da Educação e Cultura autorizado, em 1986, a criação de cursos de Ensino Superior especializados (Sebastião, 2009: 70).

Na observância de uma maior democratização do ensino superior (G. Gonçalves, 2013: 132), as RP assumiram assim algum protagonismo na década de 90, ultrapassado que estava o *boom* da criação de cursos de Ciências da Comunicação dos finais dos anos 80, fazendo parte dos currículos da maioria desses cursos, quer no sector público, quer no sector privado.

Na actualidade, e pese embora os múltiplos questionamentos e derivações que a proliferação da área poderia suscitar, a afirmação deste ramo científico tornou-se incontornável na academia nacional, como confirmou Gonçalves, num estudo para o ano lectivo de 2007-2008, contabilizando a existência de “40 cursos na área das ciências da comunicação” (2013: 135). Se ao nível do primeiro e do segundo ciclo, as RP têm obtido grande projecção e procura, em termos de doutoramento há ainda um longo caminho a percorrer, sendo a investigação, neste campo, ainda pouco expressiva (*ibidem*), se comparada com outras vertentes da comunicação, por exemplo.

Apesar do esforço académico para acompanhar a profissionalização das Relações Públicas, estas continuam a revelar um certo *deficit* de imagem a que não

³¹ Avellar Soeiro foi pioneiro no exercício das RP, em Portugal, sendo um dos principais responsáveis pela fundação da primeira associação profissional de RP, em 1968, designada de *Sociedade Portuguesa de Relações Públicas* ([SOPREP]). Nascida na década de 60, esta associação daria origem à Associação Portuguesa de Relações Públicas ([APREP]), em 1982, que veio mais tarde a ser desmantelada. Já nos finais dos anos 80, emergem duas outras associações: a *Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa* ([APECOM]) e a *Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial* ([APCE]), em 1990 (G. Gonçalves, 2013: 131-133).

são alheias: a fraca dimensão empresarial nacional, a actual conjuntura económica e a ausência de uma punição eficaz no que diz respeito ao incumprimento ético da profissão.

Em relação ao *deficit* de imagem, citamos Tilley, afirmando a autora que esta área continua a lutar de forma errada contra a sua falta de reputação, como se lê no original, “*Yet, ironically, as a profession, public relations still struggles badly to address its own reputation*” (2005: 1); no que dispõe sobre o seu enquadramento ético, recordam-se as palavras de Gonçalves, salientando que: “A inexistência de programas de punição pode ser motivo de crítica para muitos dos que vêm nos códigos [de conduta] apenas mais uma estratégia para limpar a imagem das RP” (2007b: 13).

Na verdade, e em relação ao último pressuposto, os valores deontológicos da actividade, que se materializaram, em tempos, na lealdade, na honestidade, na transparência, na confidencialidade, colidem, hoje, não só entre si mas também com aquilo que são os interesses das próprias organizações (G. Gonçalves, 2007b: 14).

Crê-se assim que a evolução histórica das RP em Portugal estará num patamar mais recuado do que aquilo que ocorre noutros países, onde a área se foi afirmando mais cedo e em contextos económicos mais favoráveis que o nosso.

Dizer isso não invalida, porém, a existência de alguns indicadores de progresso no sector, em particular a partir do momento em que Portugal entre na CEE, o que representou para o país alguma consolidação económica, colocando-o numa rota da modernidade.

Considera-se, nesse sentido, que a presença de mais de 120 agências de comunicação, apuradas em 2005, pelos números do relatório do *International Communications Consultancy Organisation* ([ICCO]), ou de um volume de negócios superior a 60 milhões de euros, de acordo com um estudo da APECOM/OJE de 2009, signifique já o despontar profissional de uma área em ascensão (cit. por G. Gonçalves, 2013: 134).

Prova disso mesmo é também a presença de mais de 3000 agentes de Relações Públicas, “distribuídos pela administração pública, por departamentos internos de empresas, por Associações, Ong’s, igrejas, etc., e consultoras de comunicação” (*ibidem*).

Em síntese, poder-se-ia afirmar então que a história recente das Relações Públicas em Portugal se definiu em três grandes etapas, aqui esclarecidas, de novo, por Gonçalves:

Os anos 60 marcam o início cronológico das relações públicas em Portugal, visível nos negócios, na academia e nas iniciativas de cariz associativo. O verdadeiro lançamento da profissão dá-se na pós-revolução de 1974 e o seu crescimento torna-se mais visível nos anos 90, tanto a nível profissional como educacional. Na viragem do século, as relações públicas em Portugal entram na idade adulta, com a consolidação do número de profissionais e a importância deste sector profissional, e também com o crescimento da oferta de cursos de pós-graduação especializados na área de relações públicas (*ibidem*: 135).

Sem prolongar demasiado o histórico das RP em termos globais ou nacionais, já que não é esse o intento primordial deste trabalho, propõe-se agora uma reflexão sobre os seus conceitos e perspectivas, ressaltando-se a paradoxalidade que lhe continua a ser associada, por via do seu trilha simultâneo, nos campos da teoria e da prática, e de uma ausência de concordância em relação àquilo a que se dedicam, frisando-se, uma vez mais, o deteriorar de imagem a que permanecem eternamente ligadas.

1.2. Os conceitos, as práticas e as especialidades das Relações Públicas

1.2.1. Dos conceitos às práticas

Poder-se-ia afirmar, quase sem exagero, que existem tantas definições de RP quantos os autores interessados na área. Rex Harlow identificou 472³² designações para Relações Públicas (Grunig & Hunt, 1984: 6; García, 1999: 61; Fawkes, 2004a: 3), sendo que uma das mais importantes foi escrita em Fevereiro de 1948 — pelo *Institute of Public Relations*: “a prática de RP é o esforço, planificado e sustentado, para estabelecer e manter boa vontade e compreensão mútuas entre uma organização e o seu público” (cit. por García, 1999: 10; *cfr.* Fortes, 2006: 38; Sebastião, 2009: 72).

Decorreram, porém, mais de trinta anos até que mais de 30 associações de RP assinassem, na cidade do México, em 10 de Agosto de 1978, um texto mais completo, onde se declara que:

o exercício profissional de RP exige uma acção planeada, com apoio na investigação, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e compreensão entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela vinculados, num processo de integração de interesses legítimos (cit. por García, 1999: 63).

Ainda em referência ao documento, mas na compreensão de Grunig e Hunt, as Relações Públicas passaram a ser compreendidas como uma ciência e uma arte de análise de tendências, de aconselhamento, de implementação de planos relativos à execução organizacional e com vista à satisfação do interesse público, como se lê no original: “*Public relations practise is the art and science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling organization leaders, and implementing planned programs of action which will serve both the organization’s and the public’s interest*” (Grunig & Hunt, 1984: 7-8).

³² Numa outra pesquisa citada por Andrade, dá-se conta da existência de 987 definições de Relações Públicas, nos EUA, só no ano de 1952 (2003: 29).

Para Peruzzo (1986: 28), “o objetivo básico das relações públicas é moldar e influenciar a Opinião Pública alcançando e mantendo o bem-estar social”. Equivale isto dizer que estas tratam, em essência, de um bom desempenho organizacional e são “garantia da qualidade nos relacionamentos da organização com os seus públicos e [da] criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e accionistas” (Ferrari, 2003: 2).

E se é certo asseverar como relevantes as preocupações que as entidades mantêm com os seus *públicos externos*, não menos pertinente é entender o peso que deve ser atribuído a um *público interno*, como sugere Amaral: “As relações públicas (...) são fundamentais para criar, dentro da empresa, um espírito de grupo e, fora dela, projectar uma identidade forte” (2000: 89).

A ênfase colocada na palavra *público* pode ser explicada no recurso de duas outras visões do conceito: uma que é proposta por Lampreia, assinalando que as RP são “uma técnica de comunicação que visa, através de vários meios, divulgar a boa imagem de uma organização (um produto, um serviço ou pessoa) junto dos seus públicos” (1999: 19); outra que é fundamentada por Falconi, salientando o autor que os relacionamentos organizacionais apenas se consubstanciam na presença de *públicos* influentes:

Creating, consolidating, improving and managing conscious and planned relationships with an organization's influential publics: i.e., those publics whose decisions, behaviours, opinions and attitudes produce consequences on the organization and who, in turn, are impacted by the consequences of the same organization's decisions, behaviours, opinions and attitudes (2006: 4).

Recordadas a título inaugural algumas das acepções mais comuns de RP, há, em todas elas, um juízo análogo sobre a sua função de gestão de relacionamentos entre dois pólos distintos: o da empresa/organização e o dos seus diferentes *stakeholders* ou grupos de interesse.

Por *organização* definimos um conjunto de “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objectivos específicos” (Etzioni, 1984: 3), sejam estes os de: a) divisão de trabalho; b) de constituição de um ou mais centros de poder que conduzam a organização para o cumprimento dos objectivos traçados; c) e que levem à gestão dos recursos humanos disponíveis, “cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente co-produtores desses objectivos e, concomitantemente,

possuidores de objectivos próprios” (A. Sousa, 1990: 18). Outra forma de conceber este primeiro conceito remete para uma acepção mais simplificada de Ruão, propondo a autora que as *organizações* são “agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um dado objectivo” (2008: 25).

Por *stakeholders*, termo bastante usado na literatura da área, designa-se todos os grupos de interesse com os quais as organizações desenvolvem relacionamentos (cfr. G. Gonçalves, 2013: 138).

Estamos então na presença de uma ciência ou de uma arte que se edifica sobre um conhecimento mais alargado sobre os públicos-alvo das organizações e demais actores sociais com quem estabelece relacionamentos que se pretendem simétricos e bidireccionais.

Nesse sentido realça, Pérez, uma designação comum e muitas vezes repetida do ofício: “*Relaciones públicas es una función directiva que ayuda a establecer y mantener líneas mútuas de comunicación entre una organización y sus públicos*” (2001: 529).

Confirmando o ponto de vista anterior, Arceo Vacas entende que as RP consolidam uma função continuada de gestão, através da qual uma organização dispõe de todos os recursos possíveis para se relacionar com os seus diferentes públicos, desenvolvendo teorias e técnicas eficazes para o efeito (1988: 19).

Ainda em contexto, refere Gonçalves que as RP podem “ser vistas como um processo estratégico de comunicação bidireccional entre uma organização (emissor) e os seus públicos (receptores), tendo em vista balançar os interesses de ambas as partes” (G. Gonçalves, 2010a: 10).

Pelas diferentes versões apresentadas, raras foram aquelas que deixaram cair o termo *público*, e, todavia, rareia também, entre o *público*, uma concepção universal sobre os que são as RP e aquilo a que se dedicam.

Vinga, na verdade, com maior persistência, a falta de uma reputação credível, aspecto abundantemente indicado por teóricos da área (Grunig & Hunt, 1984; Soeiro, 2003; J. Sousa, 2004; G. Gonçalves, 2013), destacando-se, de Tilley, um excerto exemplificativo dessa ausência de credibilidade: “*The profession’s own reputation remains a major concern with serious implications for practitioners, scholars, and therefore also for clients and businesses who use public relations devices*” (2005: 1).

Esse problema dever-se-á a múltiplos factores, desde a proliferação de estereótipos sociais, que faz associar, ao exercício das RP, a ideia de festas, eventos,

beberetes, até à sua recenticidade que imputa a este ramo, científico e profissional, o estigma de uma área desconhecida.

Assim o descreve Borges:

E, face ao desconhecimento, confrontamo-nos com ideias pejorativas, que pessoalmente me revoltam, associando-os [os relações públicas] a festas de *jet-set*, à organização de beberetes, à promoção de futilidades e não a uma verdadeira estratégia de comunicação empresarial (2006: 279).

Relevantes, a respeito, são também as palavras de Avellar Soeiro, recordando um dos mais conhecidos agnomes com que os profissionais da área têm vindo a ser apontados: “Ao mesmo tempo, (...) surgiram os epítetos pejorativos, felizmente já hoje praticamente desusados, de Martini boys” (2003: ¶11-12).

Ainda noutro lugar, acrescentaria o autor:

Mas, como a nossa expressão [referindo-se a RP] é ambígua, particularmente para os que não têm conhecimento da nossa realidade profissional, iniciou-se e desenvolveu-se a sua utilização para tudo e mais alguma coisa que tivesse a haver (sic) com “relações” e com “público”, caindo-se na pilhéria, aliás com pouco chiste, de ser empregada em títulos aliciantes de anúncios de jornal para oferta de empregos onde as “tais relações públicas” mais não teriam a ver quiçá com “relações íntimas”... discotecas, botequins, onde a boa apresentação seria um bom cartão de visita e os lugares afins (*ibidem*).

Num argumento que expressa uma posição semelhante, Sousa (2004: 32) sugere o seguinte:

Há quem confunda um porteiro de discoteca com um profissional de relações públicas; ou um vendedor com um relações públicas; ou ainda um especialista em Marketing com um relações públicas. Na realidade embora algumas dessas tarefas possam focar as RP, elas não são RP.

Se a frágil reputação foi sempre motivo de desconfiança, o problema tem-se agravado com o facto de as RP terem evidenciado, ao longo dos tempos, uma certa subserviência em relação a outras áreas, sejam as do *Marketing*, da Gestão, ou da Comunicação Organizacional.

Diz Falconi, em contexto:

All too often public relations, in organizations of all sorts, is placed under the marketing communication umbrella and, at times, even under the advertising umbrella. This defeats the ongoing process of institutionalization of the discipline as it has growing and developing over the recent years, and we must find and constantly use convincing arguments to promote further differentiations (2006: 8).

Não é possível, porém, entender a anexação que outras vertentes científicas têm efectuado sobre o campo das Relações Públicas sem que se relembre o seu passado de afirmação como disciplina. Esclarece Ruão que a institucionalização da área ficou a cargo das Ciências da Comunicação e até do próprio Jornalismo, condicionando o seu posterior desenvolvimento.

De meados do século XIX até meados do século XX, a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das relações públicas, que deveria desenvolver acções com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social. Trata-se de uma interpretação que se ia estabelecendo na academia pelas mãos das Ciências da Comunicação, ao criar programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo (Ruão, 2008: 45).

Atendendo também ao hiato que separa a evolução das teorias e das práticas deste campo, não é incomum relegar as Relações Públicas para departamentos que pouco, ou nada, lhes dizem respeito, impedindo-se, por essa via, uma maior autonomização em relação à Gestão e/ou ao *Marketing*.

É também esta a visão de Fawkes (2004a: 3), assinalando que o problema de reputação das RP se constrói na junção de variados factores, sejam eles provenientes da supremacia exercida pelo *Marketing*, ou pela Comunicação em geral, ou pela adopção parcial das suas técnicas, acrescentando que as RP se constituem como um assunto complexo e híbrido, sustentado nas teorias e técnicas de outros territórios, como se lê do original: *“it draws on theories and practices from many different fields, such as management, media, communication and psychology”* (ibidem: 3).

Tilley (2005: 2) sugere, por seu lado, que as conotações negativas, que geralmente se agregam às RP, são provenientes de estereótipos desfavoráveis, como o de total ausência de ideias, ou de um saber desintelectualizado, onde se procede

por uma mega estratégia maléfica de gestão de imagem, de modo a manipular as mentes dos indivíduos em favor do interesse privado das empresas (cfr. G. Gonçalves, 2007b: 8).

Para esse alegado maquiavelismo muito terá contribuído a forma como ocorreu o seu nascimento moderno, aliando às primeiras práticas publicitárias o florescimento da *Propaganda*³³ e a publicação de algumas obras marcantes, estabelecendo-se, desde ali, uma conexão muito forte entre as RP e os serviços de limpeza de imagem, patenteada pela designação de ‘*Relações Públicas*’; ou seja, se se considera a palavra ‘*Públicas*’, compreende-se que o *privado* não seja do interesse dos cidadãos, como explica Tilley: “*It suggests that the public relations person only tells the information that an organisation doesn’t want to keep private: not the whole truth*” (2005: 2).

Paradigmático a esse respeito é um breve excerto do livro *Propaganda* de Edward Bernays, elucidando-nos sobre o poder de mistificação das RP, quando colocadas ao serviço do poder: “*We are governed, our minds are molded, our tastes formed, our ideas suggested, largely by men we have never heard of*” (1928: 37).

Considera-se assim que se é verdade que a evolução histórica das RP contribuiu para a descrença que alguns sectores da sociedade lhe foram votando, o mercado, ele próprio, não foi capaz de promover uma imagem ética da profissão, salientando-se, pelo contrário, a preferência por profissionais pouco capacitados em termos teóricos e, não raro, provenientes do mundo das celebridades. Não se trata apenas dos pequenos anúncios de emprego, nos *classificados* dos jornais, mas da própria concepção que os *media* fazem dos indivíduos que se dedicam à realização deste ofício.

Refere West, a respeito: “*I’ve seen public relations represented in the media as smoke and mirrors or, according to an Australian journalist, a black art [in which] accountability begins and ends with the client*” (cit. por Tilley, 2005: 1).

Se os *media*, em geral, possuem alguma responsabilidade na divulgação desacertada daquilo que é a actividade de RP, não menos implicativo é o papel que tem vindo a ser ocupado pela academia e pelas entidades empregadoras.

Relativamente ao primeiro caso, recorda-se o juízo de Gonçalves, em que se afirma que o *problema terminológico* tem contribuído para a desconfiança sobre aquilo que é realizado em RP, citando um estudo onde aparecem 51 denominações diferentes do profissional em Portugal, desde “*Director de Imagem, Assessor de*

³³ A propósito, referem Grunig e Hunt: “*The profession has its roots in press agency and propaganda, activities that society generally holds in low esteem*” (1984: 4).

Comunicação, Responsável de Relações Exteriores, Assessor de imprensa, entre outros” (2007b: 9).

No que diz respeito ao segundo pressuposto, respeitante à forma como as organizações (des)conhecem e (des)investem em RP, citamos um estudo de Mateus, relativamente à presença das RP em unidades hoteleiras, que crêmos esclarecedor sobre o desconhecimento da área em alguns sectores:

Se é verdade que alguns [responsáveis hoteleiros] já vão entendendo esta técnica de uma forma séria, acreditando na sua utilidade real e objectiva, quando bem explorada, outros encaram-na ainda como nos primórdios da sua existência, caracterizada por um “sorriso nos lábios e um copo de whisky na mão”. Esta forma de perspectivar a técnica de R.P. encontra-se mais facilmente quando elas são praticamente idealizadas como um suporte ao Departamento Comercial ou estão mesmo dele organicamente dependentes, situação bastante encontrada, como tivémos ocasião de analisar (1997: 127).

Significativas, no caso, são também as afirmações de James E. Grunig, salientando o problema conceptual e a necessidade de o resolver: *“I believe the practice of public relations is in dire need of conceptualization (of theoretical thinking) about what public relations is, what its value is to organizations and society, and what its core values should be”* (2006: 1).

Daqui se deduz a dificuldade que há, hoje, em identificar uma profissão e uma actividade de Relações Públicas, pela ausência manifesta de uma concepção unívoca e inequívoca de um termo suficientemente inclusivo para conter os seus múltiplos desempenhos.

As várias mudanças³⁴ que têm ocorrido na forma como se pensam as RP, justificadas, em grande medida, pelo crescimento das organizações, pela rápida implementação das tecnologias de informação, pela *globalização*, pela modificação das relações de trabalho, e pela diminuição da classe trabalhadora (Ferrari, 2003: 1; Cesca, 2006b: 27-28), têm trazido novos desafios não apenas às instituições, e aos

³⁴ Cesca acrescenta as mudanças que se cruzam com as alterações da cultura organizacional, as que ocorrem no meio ambiente, as que se evidenciam pela *globalização* em curso, as que são impostas pela revolução tecnológica, as que são suscitadas pelas mudanças nos códigos de defesa do consumidor, as que são representativas da chegada da mulher aos locais de trabalho, as que decorrem das privatizações, da adopção da RSE como prática habitual, as que são inerentes à compreensão de novos públicos e naturalmente ligadas à comunicação electrónica (2006b: 28-29).

seus gabinetes de comunicação, dando-se maior abertura à prática da RSE (Rawlins, 2005: 210-214), do *voluntariado* empresarial e do fomento de *políticas de boa vontade*, mas também à própria ciência que se reinventa diariamente, ainda que o seu *deficit* de reconhecimento permaneça imperturbado.

Se no campo dos *conceitos* a diversidade que se obtém para as RP é de extremo alcance, na compreensão que se oferece para a delimitação dos seus territórios práticos a dificuldade aumenta, atendendo não só à panóplia de funções que lhe é destinada nos manuais, mas tendo também presente o contraste entre aquilo que é a percepção teórica do trabalho de RP e o seu verdadeiro desenvolvimento profissional. Permanecem relevantes, em contexto, as afirmações de James E. Grunig:

Subconsciously, however, I still defined public relations as “what public relations people do.” What most public relations people do consists of a repertoire of technical activities. Thus, most people think of it as publicity, media relations, information campaigns, marketing support, or applied journalism (2006: 2).

Equivale isto dizer que, se é certo poder caracterizar como principal desempenho das RP um conjunto de actividades próximas do diagnóstico e da criação de programas de acção com vista a uma análise mais completa do relacionamento entre uma organização e os seus públicos, não é menos verdadeiro que a materialização dessas acções passe, na prática, por um reportório de técnicas, dir-se-ia, avulsas.

Considera Cesca (2006b: 24) que é possível atribuir às RP a realização de pesquisas de auditoria de opinião e de imagem, o planeamento estratégico de comunicação institucional, o planeamento, a coordenação e a execução de programas de interesse social, de informação e de aproximação à opinião pública, o esclarecimento de grupos, e, por fim, a avaliação dos programas administrados.

Examinando as Relações Públicas sob o ponto de vista prático, também Gonçalves (2013: 36-37) alude, na sua tese de doutoramento, aos processos de planificação que antecedem a prática da actividade, recordando a importância da RACE (*research, action, communication, and evaluation*), e da *molécula comportamental* de Grunig e Hunt (1984: 104), ao que acrescenta ainda o modelo de Cutlip, Center e Broom (2001: 407, cit. por G. Gonçalves, 2013: 37), adaptando-o ao seu próprio trabalho de investigação, elegendo: a) uma fase de análise do meio envolvente e da definição do problema; b) uma etapa de determinação de objectivos

estratégicos; c) um momento de implementação das estratégias de comunicação; e d) um estágio de avaliação dos efeitos dos programas de comunicação.

Com Lampreia assumimos, contudo, uma visão mais simples do exercício profissional das Relações Públicas, focalizando dois pólos de interesse, a *comunicação interna* e *externa* das organizações, que se associam às Relações Públicas Internas ([RPI]) e de Relações Públicas Externas ([RPE]), respectivamente.

As RPI são responsáveis pela “ligação entre uma administração e o seu pessoal [visando] a criação e a manutenção de um bom ambiente de trabalho” (1999: 20); as RPE são as que se executam de modo a criar “boas relações da empresa com os seus diferentes públicos externos e [uma boa] projecção de imagem da empresa para o exterior” (*ibidem*).

Assim sendo, a análise que as Relações Públicas têm nesta tese sublinha a importância de duas *dimensões* do conceito de *comunicação (externa e interna)*, alertando-nos para três das suas mais importantes componentes práticas: a *assessoria de imprensa*, a *gestão de eventos* e a *gestão de crises*.

Ainda que outras componentes pudessem ser analisadas, como por exemplo a área de Protocolo, ou a área da Responsabilidade Social das Empresas, no contexto da tese utilizam-se apenas as que estão assinaladas no *quadro n.º 1*.

Acrescenta-se, contudo, outra ressalva relativa à definição dessas componentes no âmbito da *comunicação interna*, ou seja, apesar de estas constarem do quadro que se segue, a sua presença é meramente identificativa, pois que não serão operacionalizadas, no estudo empírico, nem tidas em conta na construção dos instrumentos de recolha de dados.

Veja-se, assim, o *quadro n.º 1*.

Quadro 1: Operacionalização do conceito de Relações Públicas, das suas dimensões e componentes práticas

Conceito	Dimensões	Componentes
Relações Públicas	Relações Públicas Internas Comunicação interna	Assessoria de imprensa
		Gestão de eventos
		Gestão de crises

	Relações Públicas Externas Comunicação externa	Assessoria de imprensa
		Gestão de eventos
		Gestão de crises

Assim exposto, propõe-se agora outro pressuposto que subjaz ao desenvolvimento empírico deste trabalho e que é o seguinte: apesar de se acreditar que as três componentes práticas de RP se constituem, hoje, cada vez mais, como universos independentes, com teóricos, temas e trabalhos autónomos (Hearit, 2005: 302; Bittar, 2012: 2), estas serão mormente apontadas como conteúdos profissionais e académicos das RP, como também se poderá analisar pela observação do *quadro n.º 2*.

Actividades de RP	Explicação	Exemplos
Comunicação Interna	Comunicação com os empregados	<i>Newsletters</i> internas; caixas de sugestões
Gestão de Imagem Corporativa	Comunicação global da organização, sem que se equacione a venda de bens ou serviços	Relatórios anuais, conferências, códigos de conduta, identidade visual, imagens
Assessoria Mediática	Comunicação com os jornalistas, editores, dos órgãos de comunicação social local, regional e nacional, em termos de imprensa, rádio, televisão e comunicação <i>online</i>	<i>Press releases</i> , sessões fotográficas e de vídeo, <i>briefings off-the-record</i> , convites genéricos à imprensa
Negócios Públicos	Comunicações com fazedores de opinião, políticos locais e nacionais e outro tipo de organizações, como grupos de pressão entre outros.	Apresentações, <i>briefings</i> , discursos públicos

Responsabilidade social das empresas	Comunicação com as comunidades locais, com os representantes locais, os professores, e demais líderes da comunidade	Feiras, apresentações, cartas, encontros, actividades desportivas, patrocínio
Actividades de âmbito financeiro	Comunicação com as organizações financeiras	<i>Newsletters, briefings</i> , eventos
Comunicação estratégica	Análise estratégica das situações, dos problemas e das soluções para responder aos objectivos da organização	Pesquisa, planeamento, e execução de campanhas para aumentar a reputação da organização
Gestão de Negócios	Monitorização política, social, económica e de ambiente tecnológico	Considerando o efeito sobre a economia dos países ou das suas lideranças político-partidárias
Gestão de Crises	Comunicação de mensagens claras no curto espaço de tempo da situação de emergência	Relacionamento com os <i>media</i> ; relacionamento com a polícia, com hospitais e autoridades locais
Direitos de autor	Escrever para diferentes audiências com elevados padrões de literacia	<i>Press releases, newsletters</i> , páginas <i>web</i> , relatórios anuais
Gestão de Publicações e conteúdos	Gestão dos processos de edição e media através do uso de novas tecnologias	<i>Leaflets</i> , revistas internas, <i>websites</i>
Gestão de Eventos	Organização de eventos e exposições	Conferências anuais, lançamentos, e outros eventos relevantes

Fonte: Adaptado de Fawkes (2004a: 7)

Indo de encontro às actividades supramencionadas, em reforço, apresentamos o *quadro n.º 3*, onde se discorre sobre os meios materiais que as RP colocam ao dispor dos seus profissionais, para o desenvolvimento das suas práticas diárias.

Quadro 2: Meios materiais utilizados em Relações Públicas

Meios materiais	Observações
Correspondência empresarial	Importância dada à clareza do texto e à utilização de linguagem simples
Jornal de empresa/revista/boletim/folhetos/material impresso/ <i>house organs</i>	Todos estes instrumentos servem para comunicar com o público interno, destacando-se os seus objectivos de formação, informação, entretenimento, criação de sentimento de pertença

Jornal de parede/ vitrina de informações	Destinados a informações úteis para público interno
Press-release /conferências de imprensa	Relacionamento com os <i>media</i>
Relatórios/ documentação de especialidade	Dados provenientes de diferentes serviços da organização
Legislação específica	Leis orgânicas, estatutos, regulamentos internos
Material audiovisual e fotográfico	Historial, anuário, circuitos internos de televisão e vídeo
<i>Internet e intranet</i>	Meios usados para comunicação bilateral
Manual de acolhimento	Documento capaz de promover a integração pacífica de novos elementos dentro da organização, destacando-se informações sobre a organização, o seu funcionamento, as suas características sociais e económicas, entre outros
<i>Team building</i>	Actividades de carácter lúdico para criação de laços de afinidade entre os colaboradores
Concursos, bolsas de estudos, prémios	Estímulos destinados à formação dos colaboradores e familiares
Bolsas de formação	Formação destinada ao público interno, media e comunidade de modo a garantir uma maior projecção de imagem da organização

Fonte: Adaptado de Sebastião (2009: 75-77)

Tendo em conta que as categorias descritas também poderiam ser agrupadas de uma outra forma, consoante os diferentes autores e os seus estudos, não deixa de ser pertinente reforçar duas questões indicadas anteriormente: a) por um lado, a legitimidade que assiste à crescente autonomização de algumas dessas áreas; b) por outro, a necessidade de criar precisamente um processo contrário, agrupando todos os elementos traçados em duas dimensões de comunicação (interna e externa) de modo a tornar mais claro, na tese, o conceito de Relações Públicas.

Comprovando a alínea a), e reportando-nos somente à autonomia das suas componentes práticas, surgem pertinentes os juízos de Hearit (2005), sobre a *gestão de eventos*, e de Bittar (2012), sobre a *assessoria de imprensa*, reforçando-se, dessa maneira, a crescente emancipação das actividades de RP por si mesmas.

Veja-se então os argumentos expostos.

Reportando-se à *gestão de eventos*, Hearit considera que, mesmo na suposição da já referida independência em relação às RP, a sua razão de ser só se realiza num plano maior de comunicação, ou seja:

Special events are those circumstances in which organizations have to deviate from traditional public relations, advertising, and marketing efforts and meet directly with clients. Nevertheless, they should be part of an integrated public relations campaign. Some may have a non-media-related purpose, but typically they are structured to be part of the organizations' larger communication plan. They provide a vehicle by which to directly communicate with customers, often by bringing them to a place of business (2005: 302).

Em relação a Bittar, a autora sugere que, mesmo existindo uma certa associação da *assessoria de imprensa* às RP, dada a génese comum, “é possível perceber as diferenças de atividades a partir do momento em que a função adquiriu delimitações e ganhou autonomia” (2012: 2).

Outros autores evidenciam também esta preocupação, algo paradoxal, por um lado, com a autonomização crescente das diferentes áreas, e, por outro, na sua eventual submissão às RP.

Recordamos, a respeito, Lampreia, para quem o *assessor de imprensa* “é na realidade um técnico de relações públicas especializado nas relações com um determinado público (órgãos de comunicação social) e cuja actividade está, salvo raras excepções, subordinada e englobada na política de relações públicas da empresa” (1999: 15).

Num raciocínio idêntico, surgem também as palavras de Carvalho e Reis (2009: 86), considerando que “é o curso de Relações Públicas que forma o profissional que vai lidar com a imprensa e assumir as responsabilidades de um assessor de comunicação”.

No que respeita à segunda questão proposta, e que invoca a integração de todas as actividades, citadas no quadro n.º 2, na área das RP, crê-se, com Torquato (1986b: 50), que seria possível explorar o conceito, subdividindo-o em duas grandes dimensões (de comunicação interna e externa): a) a primeira integrada num tipo de comunicação que ocorre no seio do sistema organizacional, tratando-se de uma construção enraizada na consciência colectiva e indo de encontro às decisões tomadas em matéria de ambiente interno; b) a segunda referindo-se “às

comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos” (*ibidem*).

De forma a tornar mais compreensível os juízos expostos, caracterizámos as diferentes *dimensões* e *componentes* do conceito de Relações Públicas, aqui entendido como sinónimo de comunicação.

1.2.1.1. Duas *dimensões* do conceito de Relações Públicas: a *comunicação interna* e a *comunicação externa*

Na impossibilidade de uma reprodução completa de tudo o que se tem escrito na área, propõe-se apontar, neste novo subcapítulo, algumas características e diferenças assinaladas, por alguns autores, em relação à *comunicação interna* e *externa* das organizações, considerando, para o efeito, alguma literatura sobre o fenómeno (Torquato, 1986a, 1986b; Mateus, 1997; Lampreia, 1999; Fortes, 2006; J. P. Sousa, 2006; Ruão, 2008).

Ressalvamos também que a diferença que existe entre estes dois tipos de comunicação é a mesma que se aplica às vertentes de RP responsáveis pela sua execução. Ou seja, se a *comunicação interna* depende directamente das RPI, enquanto vertente de RP responsável pelas relações humanas na empresa, sendo estas capazes de constituir “um elo de ligação entre uma administração e o seu pessoal [visando] (...) a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho” (Lampreia, 1999: 20), a *comunicação externa* é potenciada pelas RPE, ou seja, por um tipo de RP que, de acordo com Mateus, se dirige genericamente para

o grande Público e particularmente aos Accionistas, Consumidores, Clientes, Fornecedores, Associações Profissionais, Autoridades, Meios de Informação, Personalidades Importantes e [tendo] como objectivo criar e manter o espírito de boa vontade com todos os meios exteriores à organização, dando uma Imagem equilibrada da empresa e levando a uma sua aceitação cada vez melhor (Mateus, 1997: 17).

Fechada a ressalva, prosseguimos, caracterizando a *comunicação interna* das organizações, sublinhando um tipo de *comunicação* que alude aos esforços executados pelos gabinetes de RP para melhorar os canais internos das diferentes entidades, reportando-se à criação de instrumentos desenvolvidos para integrar os funcionários, fazendo coincidir os seus interesses com os objectivos gerais da empresa.

Neto alega, em contexto, que a *comunicação interna* deverá: “promover *a priori* a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, promovendo uma gestão participativa onde a comunicação deve ser vista como instrumento visualizador de tais interesses e nunca como mera oportunidade de exibição ou exposição midiática” (2009: 2).

Marín sugere também, a propósito, que a *comunicação interna* deve ser entendida como um conjunto de “*procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo (...) [para] conseguir una estabilidad en la organización con vista a que se alcancen sus fines*” (1997: 166).

Na síntese dos autores citados, é possível vislumbrar um caminho para a *comunicação interna* que indica todos os esforços concebidos pelos gabinetes de RP para agilizar os canais internos de comunicação, de forma a integrar os funcionários, fazendo coincidir os seus interesses com os objectivos da empresa, tratando, enfim, de um conjunto de operações com vista: a) à organização e gestão da cultura organizacional; b) à criação de um sentimento de pertença; c) à manutenção de fluidez nos canais de comunicação, formais³⁵ e informais³⁶, ascendente, descendente e bilateral (Torquato, 1986a, 1986b; Marín, 1997; Lampreia, 1999; Theaker, 2004a, 2004d; Heath, 2005a; Ruão, 2008).

Considera-se assim, em geral, que a fluência com que a *comunicação interna* se produz pode ser observada pela quantidade de *literatura* que determinada organização disponibiliza para o seu *público interno* (como *jornais de empresa*, interno ou externo, *comunicados*, *newsletters*, *ofícios*, *memorandos*, *cartazes*, *fliers*, entre outros) e/ou pela quantidade de encontros presenciais, de âmbito formal (reuniões, por exemplo), ou ainda de âmbito informal (festas de empresa, conversas

³⁵ Por *canais formais* devem ser entendidos “os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc)” (Torquato, 1986b: 63). Para Ruão, a comunicação formal, é toda “aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função” (2008: 54).

³⁶ Por *canais informais* consideram-se “todos aqueles não planeados pela diretoria, que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais. (...) As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração. Caracterizam-se classicamente pela temível rede de boatos...” (Torquato, 1986b: 63). No mesmo sentido discorre Kreps, afirmando que a *comunicação informal* é a que usa canais não planeados, fora da estrutural formal, e alimenta a interacção social natural entre os membros da organização (Kreps, 1990, cit. por Ruão, 2008: 54).

de corredor, mexericos), dando uma importância não negligenciável aos artefactos e ao mobiliário como factores de humanização dentro do espaço-empresa/organização, tratando-se não apenas do equipamento vocacionado para os funcionários e para as suas reclamações/sugestões (*placards*, caixa de sugestões, cacifos, por exemplo), mas também de todo aquele que visa uma boa execução do trabalho e uma execução feliz do trabalho (espaços de lazer; equipamentos de cozinha; equipamentos de higiene; locais de pausa; decoração).

Essa última questão é também salientada por Ruão, afirmando que “as opções arquitectónicas e espaciais são elementos determinantes nos processos de comunicação das organizações, ao mesmo tempo que constituem, em si, códigos comunicativos” (2008: 249).

Reforçando a importância do espaço-organização surge também Fortes, esclarecendo que muitas empresas continuam erradamente a manter as suas estruturas organizacionais, perpetuando o que está estabelecido, e mantendo “instalações que não respeitam as características humanas daqueles que nelas executam suas funções e manipulam os materiais necessários às suas atribuições” (2006: 39).

Se aos elementos de divulgação de informação, escritos ou digitais, se adicionarem ainda os encontros presenciais, formais ou informais, e os artefactos disponíveis para a satisfação e a felicidade do *público interno*, é possível afirmar que quanto maior for a criatividade e a fluidez desse tipo de comunicação maior será a probabilidade de sucesso das organizações como um todo, como também sustenta Sousa:

Pode-se considerar que a comunicação interna desenvolvida por uma organização lhe é benéfica quando, em resultado, o clima interno é sustentável, criativo, estimulante e propício à obtenção de ganhos de produtividade e à diminuição do absentismo e, ainda, quando uma imagem interna e a auto-imagem de uma organização são positivas (2006: 91-92).

Reforça-se assim que uma boa *comunicação interna* é sinónimo não apenas de um bom ambiente de trabalho, mas também de uma projecção de imagem mais atraente, criativa, funcional para o exterior da organização, sendo esta capitalizada com vista à obtenção de empatia entre os seus *stakeholders*. Assim o sintetiza Fortes:

As relações públicas contribuem efetivamente com os esforços da empresa ao elevarem os empregados da companhia à categoria de público interno, consciente e participante, uma vez que, sem o apoio deles, qualquer esforço estratégico não terá sustentação para conseguir os resultados pretendidos (Fortes, 2006: 38).

Na compreensão agregada dos argumentos expostos, foi possível juntar ao quadro n.º 1, ainda que em estado latente nesta fase, a proposta de Torquato (1986b), que se pode ler, na íntegra, no quadro n.º 4, e onde se dá conta dos instrumentos utilizados na *comunicação interna descendente* das organizações:

Quadro 3: Formas de comunicação descendente centrífuga nas organizações

Instrumentos Visuais	Instrumentos Auditivos	Instrumentos Visuais/ auditivos
a)Escritos Instruções e ordens escritas Circulares Cartas pessoais Manuais Quadros de aviso Boletins Panfletos Jornais e revistas Relatórios de atividades Formulários	a)Direto Conversas Entrevistas Reuniões Conferências	Filmes sonoros Diafilmes sonoros Televisão Demonstrações
b) Pictográficos Pinturas Fotografias Desenhos Diagramas Mapas Ideografias	b) Indirectos Telefone Rádio Intercomunicadores Alto-falantes	
c) Escrito-pictográficos Cartazes Filmes mudos com legendas Gráficos Diplomas	c) Simbólicos Sirenes Apitos e buzinas Sinos	

d) Simbólicos Luzes Bandeiras Insígnias		
---	--	--

Fonte: Adaptado de Torquato (1986b: 64)

Analizada de forma breve a *comunicação interna* das organizações, desenvolvemos agora o que se entende por *comunicação externa*, percebendo-a, antes de mais, como um tipo de comunicação que se faz para o exterior, tendo como principal objectivo a gestão de uma boa imagem da organização para os seus diversos públicos externos (Lampreia, 1999: 20).

Em rigor, propõe Kreps que a *comunicação externa* corresponde às políticas, estruturas e práticas que promovem o envio e a recepção de informação para e do ambiente relevante.

Diz respeito, portanto, aos contactos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com outras que partilham o seu campo interorganizacional (...) e que podem integrar os sectores político, económico, social, demográfico, tecnológico ou competitivo (Kreps, 1990, cit. por Ruão, 2008: 263-264).

Nesse campo, poderiam ser incluídos os múltiplos desempenhos que as RP criam para projecção externa da entidade, desde contactos pessoais, à criação de publicações externas, às actividades de serviço público, ou até dos factores condicionantes da imagem da empresa/organização, fossem estes de ordem visual (logótipos, *slogans*, sinaléticas, economato), ou os que remetem directamente para os cuidados a ter com os suportes físicos, com o pessoal de contacto, com as acções de comunicação ou com os suportes de comunicação externa – e isso incluiria todas as componentes práticas que permitissem criar uma opinião favorável junto do(s) público(s) externo(s), aumentando a notoriedade da entidade, angariando novos clientes e fidelizando os mais antigos.

Se é verdade que os diversos públicos pretendidos pela *comunicação externa* são enquadrados nos seus sistemas políticos, económicos e sociais, não é menos real que as exigências manifestadas por esses públicos são muitas vezes concretizadas pela aplicação prática de algumas componentes externas de comunicação, salientando-se, nesta tese: a *assessoria de imprensa*, enquanto técnica de comunicação que permite uma boa conexão entre as diferentes entidades e os órgãos

de comunicação social; a *gestão de eventos*, enquanto actividade que permite dinamizar a empresa pela criação de eventos³⁷ delimitados no tempo e no espaço; e a *gestão de crises*, enquanto acção estratégica que permite antecipar, orientar, e minimizar os efeitos de uma crise³⁸, de âmbito externo/interno, de causa natural ou por acção de factores humanos (cfr. J. P. Sousa, 2006: 110).

Atendendo ao disposto, reflectir-se-á, de seguida, sobre três componentes práticas de comunicação externa.

1.2.1.2. Das *componentes práticas do conceito* de Relações Públicas

1.2.1.2.1. Da assessoria de imprensa

Por *assessoria de imprensa* define-se uma função de RP que visa a criação e a manutenção de um relacionamento duradouro e sistemático entre as organizações e os *meios de comunicação social*, com vista à obtenção de uma projecção mediática forte, desinteressada e profissional.

Numa compreensão mais conservadora do termo, dir-se-ia que o principal objectivo da *assessoria de imprensa* é a divulgação de determinado produto, serviço, ideia, pessoa ou organização, de forma positiva, cabendo ao *assessor de imprensa* esforços contínuos de emissão de informação para os *media*.

Hoje porém, com as novas percepções sobre o papel das RP, tem-se promovido outros discernimentos sobre o valor da actividade, incentivando-se uma maior agnição sobre os diferentes meios de comunicação social, para que, com eles, seja possível fomentar uma relação de maior equidade e reciprocidade, embora o equilíbrio que sustenta o relacionamento de ambos nem sempre seja fácil de obter,

³⁷ Lampreia considera que os *eventos* “são manifestações públicas, (sic) que geralmente exigem uma participação mais ou menos activa do público, como a organização de festas, beberetes, provas desportivas, exposições, etc.” (1999: 22). No mesmo sentido discorre Sebastião, acrescentando que “um evento é um acontecimento utilizado para atrair a atenção do público e da comunicação social para determinada organização. Pode ser criado de forma artificial, ser provocado indirectamente ou acontecer de forma espontânea” (2009: 77).

³⁸ Por *crise* entende-se todas as situações que podem afectar a vida de uma organização, sendo que uma gestão prévia e eficaz da comunicação de crise, com a inclusão de planos de crise, comissões de crise, e outros sistemas de prevenção, podem ser reconhecidos como instrumentos de grande valia para o combate de algumas situações anómalas que se abatem sobre as organizações (J. P. Sousa, 2006: 110-111).

dadas as conveniências de cada uma das profissões. Assim o sugere Bueno, salientando que

as assessorias de imprensa têm buscado conhecer mais aprofundadamente o processo de produção jornalística, que assume características singulares nos meios impressos, rádio, TV, e Internet, e tem perfis distintos dependendo de cada veículo particular. A utilização intensiva das novas tecnologias tem conferido maior agilidade e interatividade ao relacionamento com os jornalistas e tem tornado, ao mesmo tempo, as organizações vulneráveis ao fluxo acelerado de informações (2003: 89).

Partindo do pressuposto de que os *media* são factores capitais de transmissão de informação, para os mais diversificados públicos, compreende-se que os seus conteúdos ajudam a formar opiniões, atitudes e comportamentos sobre as entidades a que estes se possam referir, pelo que a prática de *assessoria de imprensa* obrigará, na actualidade, não apenas ao conhecimento mais elaborado, por parte das assessorias, sobre as diferenças que marcam os distintos meios de comunicação social, mas também a um melhor discernimento sobre a opinião pública.

Quando se fala de *assessoria de imprensa* entramos no domínio de um conjunto de práticas associadas à produção de diversos utensílios de relacionamento³⁹ com os órgãos de comunicação social, destacando-se: o envio de *press releases*, de *comunicados* (García, 1999: 19; Lampreia, 1999: 97; Phillingane, 2005: 530-531), incluindo a marcação de *conferências de imprensa* (cfr. Lampreia, 1999: 118-119), a realização de reuniões formais e informais com os directores das empresas mediáticas, a organização de *dossiês de imprensa* e de empresa, o aprovisionamento de *clippings* (Furlow, 2005: 133), a criação de *press-kits* (Lampreia, 1999: 149-150), a execução de *publireportagens*, a divulgação de convites de empresa, a organização de *open-days*, a execução paralela de outro tipo de eventos, comuns a qualquer outra organização, congressos, seminários, simpósios, palestras, e/ou viagens de empresa para as quais se convidam os *media*.

Contrariamente ao que sucede no Brasil, por exemplo, onde é um ofício exclusivamente realizado por jornalistas (Moutinho & Sousa, 2002; G. Gonçalves, 2013), em Portugal, a *assessoria* é considerada uma prática de RP, sendo incompatível com o exercício do Jornalismo, por ser previsível o conflito de

³⁹ A definição dos vários instrumentos de *assessoria de imprensa* pode ser consultada na IV.^a Parte da tese, onde se caracteriza melhor, individualmente, todas estas ferramentas.

interesses entre os dois. No entender de alguns autores (Carvalho & Reis, 2009: 86; Bittar, 2012: 2), a tarefa de *assessoria de imprensa* deve estar, por isso, a cargo de profissionais formados na área de RP e não à mercê de circunstâncias económicas cíclicas que suscitem, ou não, a contratação de celebridades para a realização dos contactos mediáticos mais emergentes.

O estreitar de relações, entre os *media* e os assessores de imprensa, escora-se assim na difícil tarefa de assimilar o que pensam as massas, promovendo-se, por um lado, a proliferação de juízos de valor abonatório sobre as empresas/organizações e, por outro, o combate aos trajectos que não se orientem dessa forma.

Para maximizar o papel da *assessoria de imprensa* na formação da opinião pública, é fulcral sustentar, de forma contínua e profissional, um bom relacionamento com os meios de comunicação social, acreditando que a criação de “relações pessoais com os jornalistas (...) facilita muito o bom desempenho das funções” (Lampreia, 1999: 69).

Afiançando que os *media* possuem e exercem alguma credibilidade sobre a opinião pública, embora não tanto como outrora, a irradiação de uma determinada mensagem positiva, de uma qualquer organização, será idealmente acompanhada de um conjunto de réplicas favoráveis por parte dos seus públicos-alvo, como sugerem Carvalho e Reis, acrescentando que:

hoje, o assessor de imprensa faz parte do processo de produção de notícias para os mais variados veículos, os clientes tornam-se fontes de referência para jornalistas em várias áreas, e estabeleceu-se um ciclo de troca de informações muito positivo entre esses dois setores (empresa e imprensa) (2009: 88).

Por esta via, qualquer compreensão mais demorada sobre o que é a *assessoria de imprensa*, ou aquilo a que esta se refere, obriga também à reflexão sobre a relação entre os *jornalistas* e os *assessores*, sustentada num conjunto de interesses recíprocos – é que se, por um lado, os jornalistas buscam informações relevantes para edição, por outro, as assessorias procuram a divulgação de conteúdos positivos e a ocultação dos que lhes podem ser imediatamente desvantajosos. Fontes credíveis e profissionais têm maiores probabilidades de sucesso nos *media*, fontes menos credíveis e menos profissionais tendem a ser esquecidas e ignoradas.

No sentido de evitar a divulgação de informação errada sobre a entidade que representa, cabe ainda ao assessor

a responsabilidade de produzir ou preparar uma informação que destinando-se a ser fornecida ao jornalista, jamais poderá conter erros, mentiras, inverdades ou imamente ser falaciosa, por assumir dedutivamente algo não provado (...) O jornalista pode assim encarar o assessor de imprensa como um precioso auxiliar no processo de obtenção da informação (...) procurando complementá-la junto de outras fontes (Lampreia, 1999: 67).

Relevante é ainda, a este desígnio, a reprodução de um excerto do mesmo autor em que se dispõe sobre algumas das famosas disputas entre os jornalistas e os *relações públicas*, salientando-se o factor *oferenda*. Apesar de se manterem intactos os juízos de negação relativos às ofertas aos órgãos de comunicação social, por se considerar que estes se apresentam como uma espécie de suborno (*ibidem*: 160), não é incomum que a prática vingue ainda com frequência nos dias de hoje, advertindo-se, porém, que:

uma oferta nunca deve tomar o aspecto de uma contraprestação. Um favor ou uma amabilidade recebidos por parte de um jornalista não constituem motivo para oferecer um presente de imediato; e vice-versa, a altura em que se dá um presente não deve ser aproveitada para pedir um «favor» ou um «pequeno serviço». (...) É preferível, quando imprescindível, esperar pelo menos alguns dias (*ibidem*: 164).

Mais do que manter um relacionamento sustentado em benefícios materiais, é importante que se criem relacionamentos sólidos, entre os meios de comunicação social e as organizações, baseados numa “base de confiança, franqueza e até amizade, tal como as relações entre colegas de uma mesma empresa” (*ibidem*: 169). Outra forma de o propor é considerar que um relacionamento duradouro, entre jornalistas e os assessores de imprensa, se constitui como o alicerce mais sólido para que as organizações alcancem a tão desejada projecção mediática na opinião pública.

Se em relação à *assessoria de imprensa*, os juízos propostos são elucidativos sobre as preocupações que as organizações em geral, e os sindicatos em particular, lhes devem votar, no que diz respeito a outras duas componentes práticas em estudo, cumpre propor também uma breve explanação sobre o tema.

1.2.1.2.2.Da *gestão de eventos*

Antes de definir o que se entende por *gestão de eventos* é possível clarificar a palavra *evento*, sem que, todavia, se considere apenas uma só proposta.

Rasquilha (2009: 35) designa por *eventos* os “acontecimentos de carácter cultural e de entretenimento que cumprem um objectivo específico de apresentação, demonstração ou partilha de informação com um público-alvo específico (líderes de opinião, consumidores, especialistas, etc.)”.

Bezerra, por seu lado, considera que *eventos* são “todos os acontecimentos não rotineiros [também designados por] datas especiais planeadas e organizadas para reunir pessoas ligadas por interesses em comum” (2011: 8), tendo como principal objectivo criar uma aproximação entre o público e uma empresa/organização.

Sublinham assim, as definições transcritas, a ideia de singularidade associada aos *eventos*, pela refutação das rotinas e pelo acentuar do carácter especial que os rodeia. Britto e Fontes acrescentam, todavia, um outro factor característico do conceito, relegando-o para as suas dimensões de espaço e de tempo, designando por *eventos*:

todos os acontecimentos previamente planeados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com informações medidas e projectos sobre uma ideia, acção ou produto, apresentando os diagnósticos de resultados e os meios mais eficazes para se distinguir determinado objectivo (1997: 66).

Conduzindo o assunto para a raiz da comunicação, acrescentar-se-ia também que um *evento* é:

Um instrumento institucional, utilizado na comunicação dirigida, com a finalidade de criar conceito e estabelecer a imagem de organizações, produtos, serviços, ideias e pessoas, por meio de um acontecimento previamente planeado, a ocorrer em um único espaço de tempo com a aproximação entre os participantes, quer seja física, quer seja por meios de recursos da tecnologia (Meirelles, 1999: 71).

Assim colocado, entender-se-á que a função de *gestão de eventos* entra no domínio directo da prática das Relações Públicas, como alega Cesca, para quem o

“evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização em seu público de interesse” (2008: 17).

Ainda nesse contexto, oportuno é também o ponto de vista de Hearit, sobre a definição e a ligação dos *eventos* à área das RP, enfatizando, o autor, a ambiguidade que esta definição suscita, na medida em que, se por um lado os eventos devem estar incluídos num plano mais global de comunicação, por outro, a planificação de eventos deve ter também em conta aspectos únicos e conexos à área:

When planning a special event, there are a number of important considerations to take into account. First, a special event needs to be a part of a larger public relations plan. It should follow traditional public relations techniques of research, planning and budgeting, implementation, and evaluation. Furthermore, the event must be effectively promoted to generate both media and public interest. Although standard public relations techniques are necessary, special events also have a number of unique characteristics that require specific planning and focus (Hearit, 2005: 302).

Sendo um campo temático de um forte pendor empírico, há duas questões que importa frisar: por um lado, a existência de um quase vazio teórico de publicações de carácter mais abstracto da área; por outro, a evidência de um caminho umbilicalmente ligado ao das próprias Relações Públicas, como sublinha Hearit, frisando a adscrição da *gestão de eventos* às actividades das RP.

Event management, also known as special event planning, provides a valuable vehicle by which forprofit and not-for-profit organizations are able to engage in specialized public relations activities. Events help organizations become recognized and establish and maintain relationships with key constituents through direct communication (2005: 302).

Ainda na compreensão que fazemos do assunto, concordamos com Cesca, quando refere que são os cursos de RP os que melhor estão capacitados para oferecer um currículo que vá de encontro àquilo que o “«organizador de eventos» necessita para atingir seu objetivo (...) [acreditando] que o profissional de relações públicas é o que está mais preparado para também atuar na administração de eventos nas organizações” (2008: 13).

Se o profissional de RP emerge como aquele que coordena melhor a questão dos *eventos*, surge, de novo, a sobreposição do empírico ao académico, sabendo-se que as preocupações da área serão maioritariamente técnicas, sustentadas num quotidiano laboral, ainda que se acredite que este seja cada vez mais profissionalizado e complexo.

Evidências dessa profissionalização são apontadas por Fortes e Silva, sugerindo os autores que, na *gestão de eventos*, todas as funções e desempenhos estão muito bem definidos a montante do próprio processo, requerendo-se a antecipação de todas as medidas a tomar “por comissões estabelecidas especificamente para esse fim, podendo ser organizadas de acordo com os departamentos envolvidos ou o pessoal disponível” (2011: 55-56).

Promover um evento não é tarefa que se possa realizar sem sistematização. Trata-se do desenvolvimento de um pensamento complexo que envolve finalidades comerciais, no caso do marketing, e também da avaliação da disposição das pessoas para o diálogo e entendimento, no caso das relações públicas (*ibidem*: 16).

Ainda na procura dos territórios, nem sempre imediatos, da área de eventos, recordamos as palavras de Pinho (1990: 73), delas sobressaindo, de novo, a centralidade que as Relações Públicas ocupam no processo:

os eventos são utilizados em Relações Públicas como acontecimentos que são aproveitados para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a empresa. (...) Todo o evento de Relações Públicas não pode prescindir de um rigoroso [planeamento] anterior, que deve envolver o conjunto das pessoas ou setores necessárias para a sua realização. O profissional de Relações Públicas torna-se, cada vez mais, um promotor de acontecimentos, dispondo de um número considerável de eventos para serem desenvolvidos em benefício da empresa.

Um evento constitui-se assim como um momento de uma estratégia maior de comunicação, realizada para a criação, manutenção, consolidação e/ou recuperação da imagem de uma organização junto dos seus *stakeholders*, ao que se alia um conjunto de vantagens directamente obtidas pela concentração, num mesmo local, de todos os grupos de interesse, sejam estes os emissores de comunicação (as empresas, organizações) ou os seus receptores/destinatários (clientes, potenciais

clientes, *media*, sociedade civil, distribuidores, parceiros, investidores, agentes públicos, entre tantos outros).

Ainda de acordo com Cesca (2008: 13), é o evento que permite atrair os grupos de interesse para as actividades que a organização realiza, constituindo-se como um forte acelerador competitivo capaz de criar valor acrescentado às organizações.

No reforço da competitividade, importa recordar que os eventos têm não apenas interesses económicos manifestamente desejados pelas organizações, mas também que estes seguem e acompanham o ritmo da organização e da evolução social, económica e política, como assim o propõem Fortes e Silva (2011: 15):

evento é uma atividade económica e social que, nascida com a civilização, acompanha a evolução dos povos, adquirindo características representativas de cada período histórico. As fases de desenvolvimento de um evento, desde a concepção, o [planeamento] e a organização até à implantação, a avaliação e as providências finais, envolvem um grande número de agentes económicos.

Do exposto, compreender-se-á, então, o peso que os eventos têm na sustentabilidade das organizações, tendo esta área sido dinamizada de tal forma que, ao seu crescimento quantitativo, foi adicionado um forte grau de sofisticação, consoante o tipo de entidade em causa e a sua dimensão (Fortes & Silva, 2011: 55), não sendo possível delimitar, hoje, de forma consistente, o seu poder de abrangência em face de outras componentes práticas de comunicação. Segundo Fortes e Silva era de esperar uma certa retracção na área, por via da ameaça dos meios digitais sobre a vida social global, o que não veio a acontecer. Na verdade,

não é o que se vê na prática. O encontro de pessoas tem-se revestido de um significado ainda maior (...). O que distingue cada evento é a sua organização e a criação de oportunidades para que as pessoas mantenham um [contacto] efetivo - de modo que se transformem em um público, tenham a oportunidade de mostrar diferentes pontos de vista a outras pessoas e sintam, simultaneamente a reação de todos (*ibidem*: 15).

Tratando-se de um processo cada vez mais recorrente, é imperativo que este assuma também uma conduta qualificada, particularmente em relação à parte técnica, importando frisar, em contexto, que cada evento deve estar em perfeita

consonância com as restantes modalidades que constam do *mix* de comunicação, ou de uma estratégia mais global que o profissional de RP possa ter criado para a organização.

Aludir à área de eventos é indicar finalmente as suas *listas de classificação*, e, não obstante o facto de estas apontarem para diferentes critérios de análise, que se relacionam com os diferentes tipos de organização, com os seus níveis de periodicidade, as suas finalidades, áreas de abrangência, públicos-alvo visados (Giacaglia, 2003; Martin, 2004), ou outros critérios classificatórios, a tese distingue, em especial, *eventos internos* (organizacionais) de eventos *externos* (sindicais), como teremos ocasião de verificar depois na IV.^a Parte.

A *gestão de eventos* apresenta-se assim, finalmente, segundo Sebastião (2009: 78), como uma técnica de comunicação que permite:

- a) uma maior aproximação aos consumidores, distribuidores, prescritores e demais *stakeholders*;
- b) como uma forma de incremento da interacção com o *público interno*, sendo visíveis os seus efeitos no aumento do sentimento de pertença e aquando da execução de tarefas que fogem às rotinas instaladas;
- c) como um recurso excepcional de lançamento de novos produtos/ serviços da empresa, obtendo-se os ganhos de uma segmentação mais apertada e intimista;
- d) como uma ferramenta de angariação de novos clientes, trazendo-os ao local em que esses eventos se realizam;
- e) como um utensílio que aumenta a visibilidade, a notoriedade e a credibilidade dos serviços e dos produtos disponibilizados pela entidade.

Demarcadas as considerações sobre a *assessoria de imprensa* e a *gestão de eventos*, como componentes práticas de *comunicação externa*, salienta-se agora o papel da *gestão de crises* nas organizações.

1.2.1.2.3. Da gestão de crises

Inicia-se a reflexão sobre a *gestão de crises* do mesmo lugar em que antes se problematizou a delimitação temática das duas outras componentes de comunicação consideradas para análise, frisando de novo, que, não obstante a sua potencial

autonomização como ramo científico, esta área continua a ser desenvolvida pelos profissionais de RP, como sustenta Gama:

A gestão de crises é também uma das funções de um departamento de relações públicas. No entanto, constatamos que a maioria das organizações não confere muita relevância à gestão de crises e socorre-se do profissional de relações públicas apenas para o contacto com os órgãos de comunicação social (2000: 535-536).

Antes porém de se prosseguir na reflexão sobre a sua importância no seio das RP, é preciso entender, antes de mais, o que se entende por *crise*. E de acordo com Orduña, *crise* é: “um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afecta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade, ou do público em geral” (2004: 2).

Se, por contraponto, se aludir a perspectiva de Bittar, acrescentar-se-á que: “Crise é qualquer coisa negativa que pode ganhar visibilidade e não pode ser contido (sic) dentro das paredes de uma organização. Com potencial explosivo ou inesperado, acaba por comprometer os negócios e ameaçar as estruturas” (2012: 13).

Se a essas duas propostas se juntar a versão de Caetano, Vasconcelos e Vasconcelos, verificamos que *crise* é também “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou de algum dos seus produtos” (2006: 21).

Na síntese das três acepções reproduzidas ocorre entender por *crise* um fenómeno incomum, conotado com algo negativo e cuja projecção se faz sobretudo para o exterior, chamando a atenção não apenas dos meios de comunicação social, mas também, e por influência, das próprias populações. Assim, o facto de uma organização poder estar à mercê de uma situação incomum e que lhe traga *inputs* negativos, põe em causa não apenas a sua credibilidade, reputação e imagem⁴⁰, mas a sua sobrevivência futura.

⁴⁰ Assim o define Gonçalves: “a “imagem” ou “reputação” de qualquer organização será sempre o resultado de um processo de construção mental por parte dos públicos e não uma transmissão literal das intenções da empresa” (G. Gonçalves, 2010c: 37-38).

Se é certo que a forma como a *gestão de crises* é estabelecida afecta a *comunicação interna*⁴¹ da organização, a verdade é que os seus reflexos mais problemáticos ocorrem fora dos limites da entidade, projectando-se de forma negativa na “opinião pública que irá ajuizar a maneira como a organização soube solucionar a situação” (Gama, 2000: 536).

Tendo em conta esse argumento, entender-se-á por *gestão de crises* todos os esforços realizados pela organização para conseguir resolver os problemas que a afectam, actuando num plano preventivo, primeiro, ou reactivo, depois, quando a crise é já uma realidade consumada.

Assim o dispõe Coombs, designando por *gestão de crises* “a set of factors designed to combat crises and lessen the actual damage inflicted by a crisis” (1999: 4).

Apesar de nenhuma crise poder ser prevista, é possível criar um conjunto de medidas preventivas para evitar algumas delas, ou que se encaminhem para a diminuição dos seus efeitos.

Considera-se, na verdade, que uma das formas de avaliar a *gestão de crises* nas organizações, e, neste caso em particular, nos sindicatos, passaria pela capacidade que estes teriam em criar e aplicar um *plano de crise* e/ou na reunião eficaz de um conjunto de profissionais no que se designa por *comité de crise*, procurando auscultar ainda os diferentes tipos de crises que estes teriam no seu histórico.

Esclareça-se, contudo, os conceitos descritos. Por *plano* ou *manual de crise*, entendemos o mesmo que Diegues (2011: 7-8):

O manual de gestão de crise é um documento que reúne directrizes de actuação durante uma situação de crise; documentos pré-editados e prontos a serem utilizados; os nomes e as funções da equipa de gestão de crise; assim como, os contactos de entidades oficiais, de jornalistas, e todos os contactos que revelem importantes.

⁴¹ A relevância da adopção de um comportamento exemplar, em matéria de *gestão de crises*, reflecte-se também nas preocupações relativas ao *público interno*, esperando-se que as chefias possam manter informados os seus funcionários sobre o que verdadeiramente se passará com a organização. Como propõe Gama: “Essa é uma das missões que a administração não pode nunca esquecer, sob pena de a crise desencadear outra crise. Os empregados reagem com mais tolerância se estiverem na posse de elementos que lhes permitam ver a situação no seu todo” (2000: 539).

Por *comité* ou *comissão de crise*, compreendemos um grupo de profissionais da organização que tem a cargo a difícil missão de lidar com a crise, pondo em prática o *plano de crise*, e organizando as demais tarefas relativas à rápida superação do problema:

The crisis management team comprises those people who will enact the crisis management plan and address the crisis. The crisis management team is cross-functional, meaning it is composed of people from different sectors of the organization. On the team you want the best mix of knowledge and skills for handling a crisis. Typical crisis team membership includes legal, operations, public relations, facilities management, and security (Coombs, 2005: 218).

Embora muitas organizações desconheçam ainda as vantagens de alguns destes instrumentos, estes continuam a ser relevantes para a harmonia global da entidade, pois, como sugere Coombs, há a necessidade de atribuir tarefas a cada um dos envolvidos na sua resolução, mantendo operacionais todos os nomes⁴² e os contactos mais directos para o dissolver dessa crise.

The crisis management plan is an outline for the organization to respond to the crisis. The value of the crisis management plan lies in the preassignment of responsibilities and precollection of critical information. Time is saved during a crisis when people already know what they are supposed to do. (...) Critical contact names and methods of contact have been collected so that time is not lost later on. The key to a useful crisis management plan is not making it too detailed or too thick (2005: 218).

Parte-se então de um pressuposto básico de que organizações profissionais e modernas dispõem de um *plano de crises*, alterável⁴³ consoante as suas trajectórias, e que realizam ainda, de forma concertada e dinâmica, simulacros constantes, de

⁴² Assim o coloca o autor: “A crisis management plan will include the names of members of the crisis management team and their contact information, key people or groups that may be useful during a crisis and their contact information, and forms to remind crisis team members of what to do, such as “logging” and responding to outside inquiries about the crisis or documenting actions taken to address the crisis” (Combs, 2005: 218).

⁴³ Reiteramos, com Gama, a importância de que se reveste a avaliação e reformulação contínua deste tipo de documento, permitindo à organização agir de acordo com as particularidades de cada situação de crise (2000: 538).

forma a testar a eficácia dos procedimentos adoptados; pelo contrário, as instituições menos profissionais não possuem planos de crise, nem comités, nem de sistemas de prevenção adoptados relativamente às situações invulgares que possam ocorrer na entidade ou com os seus *outputs*.

A relevância desse pressuposto centrar-se-á no valor que o *plano de crise* tem para a maioria das organizações, sabendo-se que, nele, propõem, as entidades, os aspectos relacionados com o tipo de crise esperado, com os factores de origem dessa crise, podendo ser esta de carácter humano, técnico, ou natural, sendo certo que, nele, devem constar os aspectos relativos aos públicos-alvo capazes de “afectar a crise (favorável ou desfavoravelmente) ou que (...) [podem] vir a ser afectados por ela” (Gama, 2000: 538).

Sem ficar restrito à tipificação da crise, esse documento dispõe ainda sobre a criação de soluções no curto, médio e longo prazo, sendo que os princípios filosóficos que se aplicam à maior transparência e maior abertura, por parte das organizações, permanecem também aqui como os principais fundamentos a considerar numa resolução prática dos problemas esperados, como também sugere Serra, em referência à *comunicação de crise*⁴⁴ em situações de risco público:

Interessa, por isso, que logo desde o início de uma crise os responsáveis pela segurança pública forneçam, a todos os *media* sem excepção, o máximo de informação disponível, exigindo-se, obviamente, que esta seja o mais verdadeira (mesmo que incompleta) (2006: 10).

A relevância desta questão, que sai já de uma perspectiva preventiva para uma visão reactiva de *comunicação de crise*, decorre ainda de outros factores, um dos quais advém do problema clássico dos relacionamentos entre os *media* e as fontes de informação.

Na verdade, e atendendo às mutações que se têm verificado na produção de informação, com uma sobrevalorização do sensacionalismo e uma mudança nos

⁴⁴ Distinga-se, todavia, *comunicação de crise* de *gestão de crise*, sabendo-se que o último conceito está mais relacionado com um planeamento prévio e de onde não se exclui a existência do plano de crise, como documento onde se traçam os cenários, as soluções, os contactos e a logística necessária para pôr em prática uma resolução eficiente da crise. Como refere Lampreia (2007), trata-se, no fundo, de antever e de resolver os assuntos antes de estes se tornarem problemas graves. No que se refere ao primeiro conceito, o de comunicação de crise, trata-se já de uma medida reactiva, ou seja, de um tipo de comunicação que visa acautelar todas as estratégias, as acções e os meios usados para contornar, minorizar ou combater uma situação de crise.

valores-notícia tradicionais, não é com estranheza que se pede aos responsáveis pela *gestão de crises* que adoptem dispositivos preventivos em matéria de gestão de crise, como sugere, de novo, Serra:

A inclinação dos *media* para noticiarem mais o risco do que a segurança, mais o que corre mal do que o que corre bem, mais os aspectos negativos do que os positivos - (...) [ilustram] assim, mais uma vez, o velho lema de que “*bad news are good news*”, que tem como recíproco o de que “*good news are bad news*” (Serra, 2006: 14).

O combate às crises de desinformação, presentes nas diferentes entidades, passaria assim por uma adequada gestão da comunicação de crise, o que, em alguns casos, levaria a que os responsáveis da comunicação falassem “a uma só voz, transmitindo a todos os *media* informação o mais objectiva, precisa e útil possível (nomeadamente através de meios como conferências de imprensa, *briefings*, *press releases*, *mailing-lists*, sítios da *Internet*, *faxes*, etc.)” (Serra, 2006: 14).

Se a modernização comunicativa das organizações poderia ficar assim confirmada pela adopção profissional de um *plano de crise* e pela eleição de uma filosofia de transparência, não menos relevante seria ponderar também os *tipos de crise* a que estas entidades estariam sujeitas, distinguindo-se, desde logo, uma diferença entre as que se denominam de previsíveis e as que serão naturalmente imprevisíveis (Lampreia, 2007).

Se em relação às primeiras, as previsíveis, é possível, para a organização, desencadear um conjunto de estratégias capazes de antecipar, acompanhar e superar os problemas que possam vir a ocorrer no seu seio, ou em resultado da sua intervenção, em relação às segundas, as imprevisíveis, os danos esperados seriam, à partida, mais elevados, precisamente, por causa da incapacidade de antevindência que estas implicam, estando aqui em causa o caso de catástrofes naturais, ou os aspectos derivados dos imponderáveis humanos (os suicídios, os ataques bombistas, entre outros).

Sem que se proceda a maiores desenvolvimentos sobre as três componentes práticas da dimensão de *comunicação externa* do conceito de RP, retomar-se-á agora a caracterização das actividades de RP, propondo-se, de seguida, uma breve análise das suas diferentes *especialidades*, atendendo à relevância que estas terão para a compreensão dos processos comunicativos que ocorrem nas entidades sindicais portuguesas. E ainda que a sua pertinência, na tese, seja apenas colateral, o

conhecimento que se possa obter de duas das suas vertentes é de grande interesse para a compreensão final da tese.

1.2.2. Das práticas às especialidades de RP

Designação ela própria no plural, o termo *Relações Públicas* encerra domínios tão vastos quanto RP *Business-to-Business*, RP de Consumidor, RP Financeiras, RP Governamentais, RP Internas, RP Comunitárias, e outras.

Não estando em causa uma análise mais aprofundada das especialidades descritas, tomar-se-á, por referência, algumas das que se consideram nucleares à tese, justificando essa escolha com a necessidade de caracterizar as Relações Públicas que ocorrem nos sindicatos e com o propósito de salientar duas especialidades em particular: uma que aprofunda o conhecimento sobre a *comunicação interna* das organizações, já antes denominada de RPI; e outra que intercepta os objectivos das empresas com os seus programas sociais e ambientais, designando-se de RPC/P.

Considera-se, no caso, que um conhecimento mais incisivo sobre as diferentes vertentes permitirá uma melhor interpretação sobre os contextos em que se desenrola a comunicação sindical, sabendo-se que as definições teóricas agora apresentadas poderão ser usadas nas reflexões finais.

Propõe-se, nesse sentido, a observação do quadro n.º 5, onde surgem, resumidas, algumas das mais importantes especialidades das RP.

Quadro 4: Diferentes especialidades de Relações Públicas

Especialidade	Definição	Domínios de actuação
RP <i>Business-to-Business</i>	Dedicam-se aos relacionamentos que se estabelecem entre as empresas e outras organizações	Utilizam recursos como a <i>Promoção de Vendas</i> , a <i>Publicidade</i> e o <i>Marketing Directo</i> , realizando os seus objectivos através de uma forte projecção mediática
RP de Consumidor	Orientam-se directamente para o consumo, apostando numa boa definição do consumidor/cliente	
RP Empresariais	Visam consolidar a reputação da entidade, a médio e a longo prazo, gerindo aspectos que vão da cultura organizacional ao contacto com os diferentes <i>stakeholders</i>	Utilizam-se as melhores práticas profissionais para satisfazer todos aqueles com os quais a organização está envolvida, acatando os desígnios da lei e da ética profissional

RP Financeiras	Definem uma actividade das RP que se aproxima da Economia, consolidando a reputação económica das empresas cotadas em bolsa	Destinam-se a públicos muito direccionados, como analistas, governos, <i>media</i> especializados, accionistas, diversas instituições financeiras, ou influenciadores, e trabalham com documentos muito específicos: declarações de desempenho financeiro, relatórios de contas, angariação de capitais, através da emissão de acções, entre outros
RP Governamentais	Tratam das relações entre a organização e outros <i>stakeholders</i> , como o governo, a oposição, os partidos políticos, as autarquias e outros A sua principal missão é identificar fontes de influência política	As RPG preocupam-se com as agendas políticas, nacional e internacional, e com os conteúdos políticos e ideológicos (discursos, relatórios e manifestos dos partidos políticos, sondagens de opinião, etc)
RP Internas	Tratam da <i>comunicação interna</i> das organizações, no que se refere à execução de técnicas específicas para integrar os funcionários de uma entidade, fazendo coincidir os seus interesses com os da empresa/organização	Há várias etapas de relacionamento com o funcionário na organização: a) no processo de chegada, com os esforços necessários a uma boa recepção; b) na permanência na organização, com os esclarecimentos necessários a um bom desempenho profissional; c) na criação de um sistema de recompensas e de reconhecimento pelo trabalho desempenhado no seio da organização; d) na finalização da relação laboral, pelo bom tratamento de questões relacionadas com a cessação de serviço, <i>layoffs</i> , ou desgaste com o equipamento
RP Sociais, Comunitárias ou Populares	São um tipo de RP mais próximas das populações e de um conjunto de preocupações humanitárias Empenham-se na transformação da sociedade, promovendo a igualdade social e o bem-estar comunitário	Segundo a academia brasileira, os seus domínios de actuação passam por três grandes questões: a) pela concepção de uma visão alargada do mundo; b) pela edificação de uma nova visão de cidadania e de cidadania empresarial; c) pela definição de um novo profissional de RP, cuja autonomia face à entidade empregadora lhe permite ser o arauto de revoluções sociais mais profundas

Se as RP *Business-to-Business* tratam, em essência, dos relacionamentos que se estabelecem entre as empresas e outras organizações, estando muito próximas da *Promoção de Vendas* e de processos com vista a uma segmentação individualizada dos seus públicos-alvo (*cfr.* Theaker, 2004e: 250-255), as RP de *Consumidor* são directamente vocacionadas para o consumo, fazendo depender o seu sucesso de uma

boa definição do cliente-alvo e de uma projecção mediática muito forte (*cfr.* Grunig & Hunt, 1984: 315; Fall, 2005: 186-188).

Se às duas vertentes anteriores se adicionar as RP Empresariais, salientam-se as preocupações de reputação e de imagem que as organizações mantêm, materializando-se, não raro, em aspectos ligados com a informação *via-web*, o *design*, a identidade corporativa da empresa, a realização de estudos de pesquisa, de auditorias, o recurso à *Publicidade*, ao *Patrocínio*⁴⁵ e a outras componentes do *mix* de comunicação. Trata-se, no essencial, de usar as melhores práticas com todos aqueles com os quais a organização está envolvida (E. Wood, 2004: 84), considerando-se vários factores, desde a credibilidade da entidade à ligação com os diferentes *stakeholders*, ao cumprimento daquilo que é estipulado pela lei, à relação com os *media*, grupos de pressão e outros grupos de interesse.

Uma outra vertente das RP dedica-se aos aspectos que se aproximam da Economia, cuidando da reputação económica das organizações cotadas em bolsa. As RP Financeiras, assim se designa essa vertente, orientam-se, na verdade, para um conjunto específico de públicos, onde se incluem analistas, accionistas, instituições financeiras, influenciadores, governos, meios de comunicação especializados, trabalhando maioritariamente com documentos e eventos particulares: declarações de desempenho financeiro, relatórios de contas, angariação de capitais, através da emissão de acções (Grunig & Hunt, 1984: 348-355; *cfr.* Clarke, 2004: 205-216), lei da concorrência, directivas da UE e toda a legislação ligada à parte económica da empresa.

De fulcral interesse para a tese são também as *RP Governamentais* que dispõem sobre a relação entre os actores políticos e os seus públicos-alvo, como o governo, os partidos políticos, as autarquias e outros *stakeholders* similares.

Definidas por Taylor, as RP Governamentais apresentam-se, em termos gerais, como uma função de RP cuja maior ambição é o exercício de poder sobre a agenda governamental: “*Government relations is a function of public relations that organizations – both for-profit and nonprofit – use to strategically influence the public policy aspects of their environments*” (2005: 370).

⁴⁵ Por *Patrocínio* deve entender-se uma actividade cuja principal função é emprestar temporariamente o nome e a imagem de uma empresa, dos seus bens, produtos e/ou serviços, para a divulgação de determinado evento, causa, ou *performance*, com fins comerciais ou institucionais. Dir-se-ia que o *patrocinador* troca apoio financeiro e material por ganhos em termos de imagem (J. P. Sousa, 2006: 109).

Dir-se-ia, então, que a missão de quem faz RPG é identificar fontes de influência política e descobrir caminhos eficazes para difundir determinada mensagem (Taylor, 2005: 370-372: *cfr.* Grunig & Hunt, 1984: 284-285) em dois sentidos específicos: por um lado, num caminho que parte da *empresa-para-o-governo*; por outro, o trajecto oposto, ou seja, do *governo-para-a-empresa*.

No primeiro caso — *empresa-para-governo* — falar-se-ia da urgência que algumas instituições têm para possuir uma voz pública de modo a criar relações de poder capazes de influenciar a legislação e o poder governamental, pressionando a agenda mediática, promovendo os interesses comerciais da instituição.

Nesse sentido, considera Taylor que as opções tomadas a nível organizacional procuram, no curto ou longo espaço de tempo, influenciar as decisões governamentais, exercendo algum tipo de ascendência sobre as medidas que os diferentes actores políticos possam tomar, ou seja:

Government decisions influence such diverse organizational practices as competition, mergers and acquisitions, employment, licensing, access to scarce resources, retirement procedures, and financial investments. The public relations department should speak with other organizational units to see how these potential policies will affect the different subsections of the organization (2005: 371).

Isto significa que as RPG são ponderadas e planeadas em função das agendas políticas, nacional e internacional, trabalhando, em simultâneo, todos os conteúdos ideológicos propostos (discursos, relatórios e manifestos dos partidos políticos, sondagens de opinião, etc), de modo a potenciar uma boa cotação para a empresa/organização em causa:

There are certain steps that organizations can enact that will ensure that they have the information necessary to conduct government relations. The first step is for organizational leaders to know the legislative agenda in the different arenas of government. Local, state, and national bodies all have individual, although sometimes overlapping, agendas that may affect an organization (ibidem).

Joga-se aqui um importante papel, segundo Taylor, acreditando que a forma como as organizações reúnem e trabalham os seus conteúdos pode influenciar melhor

a posição do governo em relação a certas matérias, dotando as organizações de uma voz pública sobre os seus próprios objectivos.

organizations can enact government relations is by gathering, organizing, and disseminating background information that shows the organization's position on the policy. White papers and position papers can be created to provide background to government officials detailing how proposed policy decisions may influence constituents. Often the public relations department will not need to collect new information; rather, it will need to be able to summarize large amounts of intraorganizational information into easy-to-understand, jargon-free background that can be used by government officials as they deliberate (2005: 372).

Cumpre salientar, todavia, que, nesta primeira direcção considerada, o relacionamento que os sindicatos possuem com os governos e outros actores em presença (a sociedade civil, por exemplo) é, não raro, de conflito e não de cooperação, o que significa que as entidades sindicais, através das suas estruturas superiores (Federações e Confederações), optam, frequentemente, por posturas pouco conciliadoras, em cisões publicamente consentidas e fabricadas. Nessa medida, os préstimos que as RPG poderiam oferecer às entidades sindicais seriam tão-só os de uma miragem convencional e convencionada por todos os actores sociais envolvidos no processo.

Quando se fala no segundo caso, sublinhando a direcção *governos-para-as-empresas*, ou seja, reflectindo sobre o volume de trabalho que é executado pelos próprios governos, ou pelos seus organismos, refere-se já os deveres de informar, publicitar e aconselhar. Neste sentido, os governos terão a seu cargo os princípios de informação, publicidade, aconselhamento, planificação e identidade, devendo manter informada a opinião pública acerca dos assuntos que a afectam e que são da sua alçada (desempenhando uma função de *informação*), promovendo, com recursos publicitários, que cada departamento tenha uma voz activa (satisfazendo uma função de *publicidade*).

O serviço público deve aconselhar, por isso, todos os seus departamentos sobre as matérias ligadas à aplicação das RP (potenciando uma função de *aconselhamento*), competindo-lhe também a gestão das reacções públicas às suas políticas de acção e/ou dos seus departamentos, estando à sua guarda o estabelecimento, a manutenção e a projecção de autoridade corporativa (realizando todos os esforços com vista à criação e manutenção de identidade).

As RP Governamentais, no sentido *governo-para-empresas*, servem para lançar alertas públicos, publicitar os serviços fornecidos pelo Estado, para promover a criação e a divulgação de matérias educacionais (Theaker, 2004a).

Como se deduz, no caso dos sindicatos, e em particular num dos casos em estudo (o STFPSN), torna-se clara uma preocupação com as RPG, porque, se é verdade que todos os sindicatos fortalecem relações com o(s) governo(s), e aos dois actores interessam *inputs* e os *outputs* comunicativos, aos sindicatos, que representam os trabalhadores da Função Pública, o tema é de supremo interesse, por via das consequências que se esperam com as medidas tomadas pelos sucessivos executivos nas mais diversas matérias.

Salienta-se assim, e em síntese, a necessidade de um conhecimento das RPG nos dois sentidos transpostos, ou seja: a) analisando os sindicatos enquanto entidades que procuram exercer poder sobre os agentes políticos e governamentais; b) observando-os enquanto entidades que absorvem directamente as medidas tomadas por esses actores, em especial se em causa estiver o STFPSN, atendendo ao facto de este representar os trabalhadores da Função Pública.

Não descurando a importância das especialidades descritas, salientamos, de forma particularizada, duas outras vertentes das RP, as RPI e as RPC/P.

1.2.3. Duas especialidades centrais: as Relações Públicas Internas

As RPI tratam, *stricto sensu*, da vertente de estudos que aborda a *comunicação interna* das organizações, no que se refere à execução de técnicas específicas para integrar os funcionários de uma entidade, fazendo coincidir os seus interesses com os da empresa (Lampreia, 1999: 20).

Configura-se nessa visão a imagem da *comunicação interna* como “um importante termómetro das instituições em matéria de ética, responsabilidade social e mesmo qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa ou organização” (Neto, 2009: 1). É ainda possível acrescentar, como sugere Sousa, que:

a comunicação interna desenvolvida por uma organização lhe é benéfica quando, em resultado, o clima interno é saudável, criativo, estimulante e propício à obtenção de ganhos de produtividade e à diminuição do absentismo e, ainda, quando a imagem interna e a auto-imagem de uma organização são positivas (2006: 92).

Assim, para além de simplificarem o conhecimento sobre a forma como a ética se propaga nas organizações, as RPI dispõem também sobre os contextos em que a *felicidade* se dissemina nos locais de trabalho, sendo incontornável a relação que existe entre a satisfação dos funcionários de uma organização e os seus níveis de produtividade: “*Identification with the organisation’s values and message increases the level of participation within entities and constructs an area of understanding, which constitutes the backbone of public relations activity*” (Xifra, 2012: 8).

Assevera-se assim, *grosso modo*, que as RPI se preocupam com a gestão da cultura organizacional, com a criação de um sentimento de pertença, com a manutenção da fluidez dos canais de comunicação, ascendente, descendente e bilateral (Grunig & Hunt, 1984: 242-249; Torquato, 1986a, 1986b; Theaker, 2004a, 2004c; Sowa, 2005: 430-433).

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la comunicación con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización (Marín, 1997: 166).

Informar, motivar, persuadir são, por isso, verbos de igual valor, quando se caracteriza este tipo de RP, salientando-se, dois canais privilegiados no seio das organizações: os *formais* (objectivos, directivos)⁴⁶ e os *informais*⁴⁷ (ocultos, baseados em rumores, boatos⁴⁸ e histórias não confirmadas).

⁴⁶ Segundo Torquato, por *canais formais* devem entender-se “os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações, etc” (1986b: 63).

⁴⁷ *Canais informais* são todos aqueles que fogem ao controlo apertado da Direcção, manifestando-se na livre expressão dos trabalhadores, através das temíveis redes de boatos e histórias não confirmadas (Torquato, 1986b: 63).

⁴⁸ Para uma compreensão mais alargada do tema, vide: Rouquette, M. (1977). *Los Rumores*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo; Zires, M. (1995). La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a los diferentes regímenes de verosimilitud. *Comunicación y Sociedad*, 155-176; Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in Organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4:2, 189-204; Litman, J. A., & Pezzo, M. (2005). Individual differences in attitudes towards gossip. *Science Direct - Personality and Individual Differences*, 38, 963-980; Gadini, S. L. (jan/dez de 2007). O boato como

Se os formais podem obstar à fluidez comunicativa, quando são demasiado controlados pelas chefias, e pouco permissíveis ao *feedback*, os informais possuem problemas associados à proliferação paralela de boatos e rumores nem sempre coincidentes com a verdade.

Em rigor, como propõe Torquato, e em relação à primeira indagação (fluxos comunicativos demasiado formais que ocasionam pouco retorno comunicativo), se a informação enviada das chefias para as bases não obtiver resposta, presencia-se um processo unilateral de comunicação, o que, segundo o autor, não é a uma boa forma de controlo, dado que a obstrução desse canal fará abrir um maior espaço à comunicação bilateral paralela (1986b: 61).

Relativamente à segunda questão invocada, cumpre sintetizar também duas situações relevantes: primeiro, o que se entende por boato, ou rumor; segundo, o que este implica em termos organizacionais, particularmente no caso de entidades comprometidas com o poder político e/ou ideológico, como é o caso dos sindicatos.

Por *boato* deve entender-se, segundo Rouquette (1977: 47-8), a existência de “um enunciado que articula dois elementos: um (...) sujeito (pessoa, grupos de classe social, etc.) e [um] predicado (atribuição de uma acção, sentimento, qualidade ou propriedade)”, e, para além desses dois entes, há ainda a presença de um terceiro elemento, que é aquele/a sobre quem se fala: “*Gossip is defined as a conversation about a third person who is not participating in the conversation*” (Wittek & Wielers, 1998: 189)⁴⁹.

Trata-se, então, de uma história contada na ausência do um dos seus protagonistas, e, mesmo que não esteja em causa um qualquer interesse de carácter manipulatório, este coloca irremediavelmente em risco a sã convivência no local de trabalho.

A questão mais problemática que se associa aos *boatos* reside no volume de informação que é colocado a circular no seio de uma organização e cuja vigilância deixa de poder ser efectuada por quem a coordena: “Os boatos incomodam porque são um tipo de informação que o poder não pode controlar. Diante da versão oficial, surgem outras verdades” (Kapferer, 1993: 9, cit. por Gadini, 2007: 90).

estratégia folkcomunicacional. Considerações sobre a presença e efeito de sentido do boato como dispositivo de folkcomunicação política. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, 11, 71-88; Sunstein, C. (2010). *Dos Rumores. Como se espalham os boatos, por que acreditamos neles e que podemos fazer*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

⁴⁹ No mesmo sentido discorrem Litman e Pezzo, alertando para as conversações que se executam sobre outras pessoas: “*Gossip refers to unverified news about the personal affairs of others, which is shared informally between individuals*” (2005: 963).

A esse respeito, afirma Sunstein que os “rumores falsos são especialmente problemáticos; impõe juízos reais a indivíduos e instituições, e frequentemente resistem às correcções. Podem pôr em risco carreiras, acções políticas, titulares de cargos públicos e por vezes a própria democracia” (2010: 11)⁵⁰.

E, ainda que se lhe vislumbrem algumas vantagens em termos empresariais, entendendo-o como uma forma de melhoria dos processos de socialização, o *boato* é muitas vezes interpretado como indicador de falta de liderança ou excesso de ambiguidade nos papéis que cada um pode desempenhar a nível organizacional: “*gossip is more pervasive in a context of strong competition between workers, when there is a lack of leadership, or when there are strong role ambiguities*” (Wittek & Wielers, 1998: 191). No seu lado mais negro, vê-se associado às conversas de corredor, aos mexericos, aos jornais da caserna, levando muitas vezes à mentira e distorção dos acontecimentos⁵¹.

Não sendo o desígnio central da tese o estudo do boato, importa salientar que os fluxos internos de comunicação das entidades sindicais portuguesas também podem ser afectados por esse fenómeno, particularmente se se tiver em conta que os sindicatos são locais propícios a grandes combates ideológicos, onde se confrontam aspectos de âmbito político e eleitoral.

E ainda que a experimentação proposta na V.^a Parte não contemple directamente a análise de boatos, atender-se-á, não raro, a algumas configurações, formais e informais, de relacionamento interno sindical através das respostas ao *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses* (no apêndice n.º 1)⁵² e na leitura dos relatos de *observação directa* de pendor qualitativo.

Como sugere Neto, a *comunicação interna* está atrelada “a toda uma cultura organizacional, perpassada por valores, princípios, hábitos e visões do mundo que abarcam todo o universo organizacional” (2009: 3); e, se as RPI são, como tema,

⁵⁰ Noutro lugar, dispõe o autor sobre a forma como estes se espalham, esclarecendo as diferenças entre os métodos de *cascata social* e de *polarização de grupo*, sendo que o primeiro ocorre quando há “um grupo de primeiros agentes, por vezes chamados «cérebros», que dizem ou fazem alguma coisa e outras pessoas lhes seguem os passos” (Sunstein, 2010: 16); e os segundos quando “se juntam pessoas com as mesmas opiniões e acabam por adoptar uma versão mais extrema do que pensavam antes de começarem a falar umas com as outras” (*ibidem*: 17).

⁵¹ De acordo com Zires, “*El rumor se ve relacionado con lo falso, la mentira, la tergiversación de los hechos reales y con la comunicación informal o verbal*” (1995: 158).

⁵² Acredita-se, apesar disso, que os dados obtidos poderiam ser insuficientes, tratando-se de um questionário preenchido, na maior parte dos casos, pelas próprias direcções sindicais, impedindo-nos assim de averiguar a verdadeira natureza das relações internas das organizações estudadas.

caras a qualquer entidade, no seio de uma organização politicamente comprometida, como é o caso dos sindicatos, o seu estudo tornar-se-á ainda mais pertinente, dada a quantidade de ruídos de comunicação oriundos de factores ideológicos.

Se a isso se acrescentar o agente *felicidade* no local de trabalho, compreender-se-á que a relação que existe entre uma boa *comunicação interna* e uma maior, ou menor, satisfação no trabalho, se transformará, mais cedo ou mais tarde, num melhor, ou pior, desempenho profissional.

Na proposta de Theaker, muito do que se supõe ser uma demonstração de boas práticas comunicativas para o exterior é unicamente conseguida pela fluidez das relações internas: “*It is generally agreed that good external relations and policies should have a solid foundation on good internal communications, and that is reinforces the company’s licence to operate in its community*” (2004c: 164).

Noutro sentido, poucas dúvidas haverá também sobre os malefícios causados, em termos de imagem, com um mau tratamento que as empresas possam dar aos seus funcionários e colaboradores. Cowlett cita, a respeito, um estudo em que 68% dos consumidores admitiam afastar-se das organizações por motivos de indiferença ou de mau atendimento do *staff* (cit. por Theaker, 2004c: 164)⁵³.

Outra forma de conceber as RPI é atender ao fluxo de *comunicação interna* naquilo que também se designa por *employee communication* (Theaker, 2004c: 165), sendo esta alcançada nas várias etapas que acompanham a relação do funcionário com a organização: a) no processo de chegada, com os esforços necessários a uma boa recepção dos novos trabalhadores; b) na permanência na organização, com a distribuição de esclarecimentos necessários a um bom desempenho do trabalho; c) na criação de um sistema de recompensas e de reconhecimento pelo trabalho desempenhado no seio da organização; d) na finalização da relação laboral, pelo bom tratamento de questões relacionadas com a cessação de serviço, *layoffs*, ou desgaste com o equipamento (Theaker, 2004c: 165).

Além dos aspectos supramencionados, alertamos, com Fortes, para a necessidade de as organizações se preocuparem também com outros factores que vão além do simples campo das RP, procedendo-se à criação de “boas condições de trabalho, remuneração justa, participação programada e elevação geral dos empregados, mediante a verificação de suas reais necessidades e aspirações” (2006: 44).

⁵³ Assevera Neto, nessa linha, que, para muitos *stakeholders*, “as manifestações e os depoimentos dos funcionários constituem-se em informações cruciais no momento de conhecer o desempenho administrativo de uma instituição” (2009: 2).

Os critérios de *felicidade* previamente enunciados, e onde estão já contempladas a remuneração ou a maior participação por parte do *público interno*, alertam-nos também para outra questão que é saber se as RPI são hoje o que eram no passado, ou se é possível descobrir novos horizontes de contacto com os trabalhadores de determinada empresa ou organização.

Xifra (2012) assevera que é exequível identificar novas preocupações com a *comunicação interna* das organizações, dando-lhe maior credibilidade e seriedade, na construção das suas dinâmicas, criando uma cultura organizacional mais robusta. Assim se lê, no original, as suas palavras:

We can therefore now make a list of an organisation's new needs for internal communication and relationship in the new organisational context we have described:

To give coherence and confidence to actions and general processes for change while correcting arbitrariness. To therefore improve financial and time savings in the analysis and application of strategy.

To create a solid corporate culture: to establish an individual style and align individual and group objectives. In particular, to make all employees aware of the importance and need for controlling communicative processes in order that they add value to the organisation and its brand, and demonstrate their effectiveness and valid contribution to the attainment of 'business' or service objectives (2012: 13).

Se poucas dúvidas persistem sobre a relevância das RPI no seio das organizações, a forma como estas se foram desenvolvendo e consolidando, ao longo dos tempos, deve muito às noções que se desenvolvem de seguida, assim se vislumbra a concepção de novas RP, ou os conceitos clássicos de RSE (Moura, Coelho, Moura, Raposo, Brites, Cardim & Silva: 2004), sobre os quais se reflecte no novo subcapítulo.

1.2.4. Duas especialidades centrais: as Relações Públicas Comunitárias ou Populares

Caracteriza-se, neste novo subcapítulo, o que se designa por RPC/P, insistindo numa provocação que é a de saber como é que as RP ao serviço do capital, dos governos e das classes dominantes, terão lugar a um novo tipo de RP que se compromete com o *bem comum*, com os cidadãos e com o povo.

Reconhece-se em alguma literatura (Grunig & Hunt, 1984; Cabrero & Cabrero, 2001; Heath, 2005a) que as empresas e as organizações sempre realizaram actividades em função das designadas *Community Relations*, com a promoção de visitas a hospitais, a lares e creches, com a realização de acções de Patrocínio⁵⁴, de doações em dinheiro ou em géneros, para particulares e/ou para organizações sem fins lucrativos, e/ou com recurso ao Mecenato⁵⁵, entre outros.

Não obstante o pendor filantrópico que sempre se acrescentou às RP em geral, é preciso não perder de vista, como explicam Grunig e Hunt, duas visões distintas de *Community Relations*: as que são verdadeiramente *expressivas* e as que se consideram meramente *instrumentais*, sabendo-se que as primeiras se relacionam com a criação de projectos de solidariedade, de forma a facilitar um bom relacionamento da organização com a vizinhança; e as segundas se materializam num mecanismo de oferta de melhoramentos à comunidade, com o intuito de que esta facilite os trabalhos, nela, desenvolvidos (1984: 265-266).

Nesta dupla visão de *Community Relations*, dir-se-ia existir, em estado latente, uma diferença entre a concretização de projectos sociais, com uma finalidade desinteressada, e a criação de melhoramentos com um objectivo real de aprovação dos planos e projectos das empresas/organizações a laborar na comunidade.

Não sendo contrário aos argumentos expostos, o intuito deste trabalho é também descobrir se há, ou não, um novo paradigma, reclamado pela academia brasileira, ou se se está tão-só perante uma tradução sul-americana do termo *Community Relations*.

Nos primórdios da industrialização, acreditava-se que o conceito de *filantropia* substituíra os projectos de *boa vontade* das organizações. Para a opinião

⁵⁴ No que se refere às suas principais virtudes, o *Patrocínio* permite que as empresas/organizações tenham benefícios de imagem, de notoriedade, de valorização dos produtos, ou serviços, de acesso exclusivo a determinados públicos-alvo. Possui, apesar disso, e enquanto técnica, o mesmo risco que cerceia os eventos em que é utilizado, ou seja, a haver um mau desempenho do *patrocinado*, o efeito de contágio abate-se sobre o patrocinado (Cabrero & Cabrero, 2001: 106-107).

⁵⁵ Por *Mecenato* deve entender-se o apoio concedido a determinadas causas, sociais, culturais, humanitárias, sem que se contemple o seu retorno financeiro, a não ser o que é possível obter em sede de IRS e IRC. Falar de *Mecenato* é recuar ao período greco-romano e sobretudo à época do *Renascimento*, berço de papas e de grandes senhores (Medici, Borgias, Visconti). Tem vingado, contudo, actualmente, e com maior robustez, a sua aplicação enquanto *mecenato cultural de empresa*, não sem que sobre as suas práticas se deposite alguma ambiguidade, porque, como refere Conde, o “gesto gratuito por definição (...) visando fins de utilidade e consumo social, colide com a vocação necessariamente económica e de iniciativa privada” (1987: 111).

pública da época, a simples presença de uma fábrica em alguns locais era sinónimo de mais postos de trabalho, de melhores acessos e de maior progresso; com o passar do tempo, tornou-se claro que ter uma empresa por perto seria também sinónimo de *layoffs*, realocações, poluição, problemas de saúde, grande densidade populacional. Os grupos de pressão ter-se-ão unido aos sindicatos e a outros grupos educativos e passaram a exigir outras posturas por parte das empresas e dos governos. Foi nesse contexto que apareceram vários programas de preocupação social, que, aliados às RP, deram origem a uma especialidade em particular: as Relações Públicas Sociais e/ou as Relações Públicas Comunitárias/Populares.

Influenciados pelos conceitos de RSE, de *Marketing* social⁵⁶, de *Marketing de causas*⁵⁷, surgiram novas práticas para as RP mais próximas das populações e de um conjunto de preocupações humanitárias.

O desenvolvimento deste subcapítulo privilegia, por isso, num primeiro momento, uma breve alusão ao conceito de RSE, como uma das mais significativas influências sobre a nova visão de RP, e, num segundo momento, uma caracterização mais aprofundada das RPC/P e dos seus princípios norteadores.

1.2.4.1. A influência do conceito de RSE nas novas RP

A relação existente entre o conceito de RSE e as novas RPC/P deve ser procurada no pressuposto de que esta prática é, cada vez mais, uma função de RP, através da qual as empresas interagem com os seus públicos *interno* e *externo* para além dos circuitos normais de produção/consumo, ou, como sugere Somerville: “*The*

⁵⁶ Trata-se de um *Marketing* socialmente activo, que teve início no final da década de 60, com as primeiras discussões associadas ao lado social das empresas. Na sua génese, as preocupações pendentes remetiam-se à indústria tabaqueira, ficando célebres os argumentos de Richard Manoff, que dizia que a mesma publicidade que vendia cigarros deveria vender também a ideia de que os cigarros matam. Seja como for, é apenas em 1971, com Philip Kotler e Gerard Zaltman, que surge a expressão de *Marketing Social*. Na actualidade, o tema continua a ser controverso, porque muitas organizações apenas executam esta prática para aumentar a sua reputação, a consciencialização da sua marca, a fidelização dos seus clientes, bem como para maximizar os seus lucros (Silva, Costa, Dias, Rodrigues, Novais, & Rodrigues, 2009: 86).

⁵⁷ Refere-se a uma actividade comercial através da qual empresários e organizações de caridade estabelecem parcerias para promover uma marca, um produto ou serviço, na antecipação de um benefício mútuo (Theaker, 2004b: 184). Esta definição de *Marketing de causas*, como actividade comercial, altera a visão da empresa como patrocinadora e aproxima-a de objectivos comerciais concretos.

practice of corporate social responsibility is usually regarded as a public relations function because this is where the company meets the public outside the usual roles of producers (or services providers) and costumers” (2004: 139).

Apesar das entidades centrais em estudo (os sindicatos) não poderem ser definidas como organizações empresariais, uma vez que não é o lucro económico o seu principal objectivo, não deixa de ser essencial compreender algumas das dimensões do conceito de RSE, atendendo ao facto de esta prática ir além do que é imposto pela lei ou pelas designações oficiais, consubstanciando-se também no voluntariado⁵⁸, em acções de Patrocínio e de Mecenato, e em todos os recursos usados pelas organizações em favor de múltiplas causas, ou grupos sociais mais carenciados, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, pela educação, pela cultura⁵⁹ e pela melhoria generalizada das condições de vida, o que, de algum modo, continua a ser uma das razões de ser dos *sindicatos*.

Sem contrariar o disposto, impõe-se definir então o que se entende por RSE. De acordo com Terra, por *responsabilidade social das empresas* deve compreender-se “um compromisso continuado de cidadãos (agentes individuais ou empresariais) pautados pela ética e destinados à promoção do desenvolvimento social, ambiental e económico, melhorando a qualidade de vida actual e a futura da sociedade beneficiada e envolvida nesse processo” (2004: 8).

Já delimitado anteriormente, na *Introdução*, o conceito de RSE sustenta-se assim em novas preocupações sociais e ambientais, impostas por alguns organismos de âmbito mundial, como a UE, por exemplo, que, através da publicação de vários diplomas legais, tem incentivado a adopção de boas práticas no trabalho, contribuindo, de forma positiva, para toda a sociedade, assegurando que as empresas e organizações possam, de forma directa, ou indirecta, lutar por uma sociedade mais justa e por uma melhor preservação do ambiente, não recorrendo à exploração da mão-de-obra infantil, repudiando práticas discriminatórias, preocupando-se com as condições de vida dos trabalhadores (CCERSE, 2002: 3-5).

Ainda que se reconheça que a análise do conceito faça mais sentido em estudos sobre empresas, pela sua própria designação, pela envolvente de mercado e

⁵⁸ A título de exemplo, recorda-se a *Fundação EDP* que tem realizado acções de voluntariado, disponibilizando, a todos os colaboradores, uma manhã ou uma tarde livre para que estes possam realizar trabalhos de apoio em ONGs amigas (Marketeer, 2009b: 132-133).

⁵⁹ Ainda com o caso EDP, salientam-se vários programas criados, pela empresa, para o sector cultural, em *parcerias* com diversas causas, desde a *operação nariz vermelho*, à *Companhia Nacional de Bailado*, ao *Museu de Serralves*, à *Casa da Música*, e outros (Marketeer, 2009b: 132-133).

pelas lógicas atinentes à fixação de regras de produção, distribuição, rotulagem, entre outras, continua a ser relevante, em nosso entender, a sua compreensão na análise de um outro tipo de organizações, uma vez que as múltiplas cambiantes que o conceito admite (relativas por exemplo à gestão do trabalho, e/ou as preocupações inerentes à segurança e higiene, ou à formação contínua dos funcionários) existem também em organizações de terceiro sector, onde se incluem os sindicatos, por exemplo.

Retomando, assim, as diferentes dimensões do conceito, e adoptando o ponto de vista de Sebastião (2009: 180), é possível afirmar que o exercício da RSE passará por duas grandes dimensões: uma interna, outra externa. A primeira focaliza-se nas inquietações inerentes à criação de boas condições de trabalho no seio das organizações; a segunda reflecte-se numa aproximação à comunidade e às suas preocupações ambientais, sociais, e de interajuda com os diferentes *stakeholders*.

Cita-se, contudo, numa visão mais complexa e pormenorizada, o quadro n.º 6, onde se reflecte, com maior profundidade, sobre as diversas ramificações que o conceito admite, sublinhando-se também a existência de duas dimensões, analisadas sob o ponto de vista *social* e *ambiental*, e às quais se intercepta as condicionantes interna e externa das organizações.

O mesmo será dizer que, além das preocupações inerentes ao mercado e à produção, a apreensão do conceito de RSE admite, na prática, uma transversalidade comum a todos os outros tipos de organização, salientando-se aspectos como os que se referem à higiene e segurança no trabalho, às preocupações com o ambiente, às políticas de voluntariado ou a outras extensões teóricas do conceito. Veja-se, assim, o *quadro n.º 6*.

Quadro 5: Dimensões do conceito de Responsabilidade Social das Empresas

	Interna	Externa
--	----------------	----------------

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DIMENSÃO SOCIAL</p>	<p>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO</p> <p>Saúde e segurança; Investimento no capital humano (estabilidade, formação profissional e gestão de carreiras) Igualdade de direitos; Conciliação das esferas do trabalho e da vida privada; Política salarial e de benefícios; Participação dos trabalhadores (decisão, capital e lucros).</p> <p>POLÍTICA DE RECRUTAMENTO</p> <p>Não discriminatória (etnia, idade, género, deficiência, etc.) e favorável à integração de pessoas vítimas de exclusão social.</p> <p>GESTÃO DA MUDANÇA</p> <p>Transparência do processo de identificação, avaliação e ponderação de riscos, de custos directos e indirectos, e de Estratégias e medidas alternativas; Evitar o desemprego e assumir a responsabilidade na reinserção de trabalhadores; Envolvimento de participantes internos e externos.</p>	<p>COMUNIDADE</p> <p><u>Principais agentes:</u> Populações; Instituições, incluindo ONGs</p> <p><u>Práticas:</u> Ética e legalidade nas relações institucionais; Parcerias para a educação, formação e integração no mercado de trabalho; Patrocínio de causas sociais e de eventos culturais e desportivos; Filantropia; Investimento em projectos sociais (habitação social, pequeno empresariado social, etc)</p> <p>MERCADO</p> <p><u>Principais agentes:</u> fornecedores; consumidores; Parceiros de negócio</p> <p><u>Práticas:</u> Ética nos negócios; Estímulo ao e exigência de comportamento responsável de fornecedores e parceiros de negócio; Investimento em capitais de risco.</p> <p>PRODUTO:</p> <p>Qualidade (dimensão ética, eficiente e ecológica), segurança, fiabilidade e serviço. Aplicação do princípio ‘<i>design</i> para todos’.</p>
<p>DIMENSÃO AMBIENTAL</p>	<p>Responsabilidade social face ao ambiente ao longo de toda a cadeia de produção: da exploração e transformação de recursos naturais à gestão de emissões poluentes e resíduos.</p>	

Fonte: Moura *et al.*, (2004: 32)

Acredita-se, do exposto, que a aplicação da RSE passa, na prática, pela concretização de três grandes objectivos: a) pela adopção de um comportamento socialmente responsável, indo além do restrito campo das prescrições legais; b) pela compreensão de que as empresas/organizações devem ter em conta uma envolvente

económica e ambiental⁶⁰, na forma como a sua gestão deve ser concebida; c) pela compreensão de um modelo de gestão mais democrático, garantindo-se que outras partes, que não apenas os donos das empresas/organizações, possam estar envolvidas na defesa de determinados interesses sociais e ambientais.

Para além de outras preocupações relativas à comunicação, à produção, à distribuição dos produtos/serviços, as organizações passaram também a inquietar-se com toda uma envolvente local (ambiental e social), dando atenção aos seus *stakeholders* (Moura *et al.*, 2004: 319).

O problema mais premente no caso é que existe uma tendência em reforçar os interesses das empresas/organizações publicamente, com recurso às ferramentas das RP, sob o *ponto de vista utilitarista* (a felicidade para o maior número), descurando a justeza do *argumento kantiano*, ou seja, negligenciando os efeitos que os programas de RSE, se bem executados, poderiam ter, no longo prazo, sobre as populações (Somerville, 2004: 140).

Posto ainda de uma outra forma, é como se se assumisse que as organizações estão apenas interessadas em publicitar e promover as suas preocupações sociais, sem que exista uma verdadeira noção sobre os efeitos que tais acções provocam nos diferentes grupos de interesse.

Não sendo nosso propósito esmiuçar as derivações éticas e/ou teóricas sobre os verdadeiros objectivos das organizações em matéria de RSE, procurámos compreender o seu grau de influência sobre a evolução do conceito de RP, perspectivando a presença de um novo paradigma, reivindicado por alguns académicos brasileiros e sobre o qual se reflecte de seguida.

Interessar-nos-á por isso, e, em primeiro lugar, saber quando é que esse alegado paradigma nasce, que princípios norteadores propõe e o que traz de inovador para a área e para a profissão de RP.

⁶⁰ Propõe-se, a propósito, o exemplo da *Fidelidade Mundial* que criou um programa social chamado “*Gente com ideias*”, extensivo a todas as empresas do grupo (*Fidelidade Mundial*, *Império Bonança*, *ok! Teleseguros*, *Cares EAPS*, *GEP*). Nascido em 2007, este projecto foi pensado e trabalhado pelos colaboradores da empresa, de forma voluntária, através de um *site* interno. Nesse sentido, foram realizadas diversas acções junto do público: troca de livros; passatempos internos de promoção de leitura; partilha de alimentos aos sem-abrigo de Lisboa; *Projecto Mochila Amiga*, com a distribuição de material escolar a 200 crianças do país. Em termos culturais, a empresa ofereceu bilhetes para espectáculos de Teatro e Dança. Fez também: a) a apologia da utilização sustentável do papel; b) a criação da Bolsa de Voluntários; c) a concepção de um pacote de seguros exclusivos para as IPSS, promovendo várias acções junto dos mais necessitados (Marketeer, 2009c: 134-135).

1.2.4.2. Conceitos, funções e princípios norteadores das RPC/P

Nos primórdios da industrialização, acreditava-se que o conceito de *filantropia* substituíra os projectos de *boa vontade* das organizações. Durante muito tempo, a simples presença de uma fábrica em alguns locais era sinónimo de maior progresso, de postos de trabalho, de melhores acessos e de maior riqueza para distribuir localmente; com o tempo, a inversão destes juízos tornou-se mais clara, quando à imagem da fábrica se adicionou também os fantasmas das relocações, da poluição, dos problemas de saúde associados à sua presença, da grande malha populacional, entre outros dilemas sociais mais dilacerantes. Atentos a esses problemas, os sindicatos, os grupos de pressão, os jornalistas, em comunhão com os interesses das próprias populações, passaram a exigir, das empresas e dos seus representantes, outras posturas.

Foi nesse contexto que surgiu a necessidade de colmatar as exigências sociais com novos projectos em prol dos cidadãos, potenciando-se, segundo a academia brasileira, um novo tipo de RP, as Relações Públicas Comunitárias/Populares.

Considera-se, actualmente, que as actividades desenvolvidas pelas RPC/P se realizam maioritariamente a um nível local, ou que se trata de um conjunto de acções com vista a obter amigos na comunidade mais próxima (Theaker, 2004: 185), e aí o termo é interpretado na versão anglo-saxónica de *Community Relations*; contudo, as RPC/P a que nos queremos reportar vão além de uma circunscrição de interesse geográfico ou comunitário. E isto acontece porque, se é verdade que o cuidado prestado à comunidade foi sempre uma preocupação das empresas/organizações ao longo dos tempos, para isso apontando também os desígnios clássicos das *Community Relations* — visando-se obter uma relação de maior proximidade com os cidadãos e grupos a operar nas imediações —, a questão é que nem sempre os seus desígnios foram continuamente desinteressados e nem sempre foi essa, quanto a nós, a única visão do conceito.

À tese interessa, na verdade, uma concepção de RPC/P que aponte para um tipo de RP que se empenha na transformação da sociedade, promovendo a igualdade social, independentemente dos territórios geográficos ou dos grupos de interesse a considerar.

Lembrar, neste contexto, o termo RPC/P é aludir, por isso, à compreensão brasileira do termo, entendendo que se trata de RP “Novas no sentido de estarem comprometidas com a realidade concreta e com as necessidades e interesses majoritários da população sofrida, impossibilitada de usufruir dos direitos de plena cidadania” (Peruzzo, 1993; ¶4).

Não se defendendo integralmente a ideia de um novo paradigma, como alguns autores brasileiros o quiseram colocar⁶¹, a ascensão das RPC/P continua a mostrar, em nosso entender, uma face distinta da que é comumente associada ao termo *Community Relations*, mesmo que os seus principais mentores, Margarida Kunsch (2007) e Cicilia Peruzzo (1993), admitam que a preocupação com a *função social* das RP seja um tema de sempre.

Desenvolvendo-se de forma gradual, as RPC/P surgiram no Brasil, a partir da década de 80, com a concepção de investigações, teses e dissertações, e pelo esforço conjunto de várias entidades, como a Intercom, a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares e a União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC).

Aninhados nesse espírito, os estudiosos brasileiros procuraram assimilar as criações simbólicas das classes trabalhadoras, da comunidade e dos vários grupos, para compreender os seus meios de expressão cultural e política. Nas palavras de Melo (cit. por W. L. Kunsch, 2001: 68), tentou-se desvendar “a trama ideológica intrínseca à comunidade, dirigida às classes subalternas, como os jornais da empresa, os programas de adestramento técnico-científico ou as campanhas de desenvolvimento comunitário”.

Algo polémicas, as RPC/P nasceram assim nessa espécie de *contramão*, como lhes chamou Waldemar Kunsch, acrescentando que estas passaram a estar ao serviço de uma educação, que, em lugar do *homem-coisa*, lutava pela *homem-pessoa* (2001: 70).

Dir-se-ia, no essencial, estar-se na presença de uma vertente de RP em que se daria oportunidade ao povo para que expressasse a sua voz, provendo os instrumentos necessários ao desenvolvimento de uma consciência crítica e social, assistindo-se a uma forma de comunicação capaz de avaliar a capacidade das pessoas julgarem as mensagens que recebem; de uma ferramenta que permite capacitar o povo para a participação na tomada de decisão, encaminhando-o à satisfação dos seus genuínos interesses (W. L. Kunsch, 2007: 112).

Na aceção dos seus líderes e estratégias, a primeira missão das novas RP seria a obtenção de um bem-estar social, “mediante a melhoria constante da qualidade de vida e do trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas” (Ferrari, 2003: 2), promovendo a orientação das empresas e organizações para um comportamento ecológico, responsável e contrário a injustiças sociais, acreditando-

⁶¹ No seu artigo *Resgate Histórico das relações públicas comunitárias no Brasil*, Waldemar Luiz Kunsch refere o seguinte: “um novo paradigma começou a ser delineado pelas relações públicas na década de 1980, com o IX Congresso da União Cristã Brasileira de Comunicação Social” (W. L. Kunsch, 2001: 68).

se também que o esquema que sustenta a sua identidade, e na referência de Margarida Kunsch, se basearia em três condições: a) na *cidadania*; b) na sociedade civil; c) e numa nova consciência empresarial.

Falar de *cidadania* implica recorrer a aspectos ligados à justiça, à inclusão social, à dignidade da vida humana, ao respeito pelos outros. Para que a cidadania existisse seria necessário algumas circunstâncias específicas, entre as quais se destaca a conquista de direitos civis (liberdade individual, de expressão, de pensamento, crença, direito de propriedade), a conquista de direitos políticos – o de votar e de poder ser eleito, e a conquista de direitos sociais – direito de segurança, de bem-estar económico, direito de estar a viver de acordo com os padrões sociais da sua comunidade (Marshall, 1967, cit. por M. Kunsch, 2007: 63).

A *sociedade civil*, segunda condição invocada por Margarida Kunsch (2007: 59), imporia a capacidade de influenciar uma mudança no *status quo*, contrabalançando o poder do Estado com o de mercado, de modo a que estes dois agentes lograssem idealizar novas preocupações locais, nacionais, regionais e globais.

A *nova consciência empresarial*, terceira condição invocada pela autora, materializar-se-ia em conceitos como RSE, *empresa-cidadã* e outros.

Assim expostos os três requisitos, questionamo-nos se estes pré-existem à possibilidade das RPC/P ou se serão o seu mais que hipotético resultado.

Na realidade, para que estas RPC/P prosperassem, seria necessário um exercício continuado da *cidadania* e uma actuação pujante da *sociedade civil*, entendendo-se, por outro lado, que uma das missões das RPC/P seria precisamente lutar para que estas ocorressem.

Margarida Kunsch desloca a problemática para outro lugar, distinguindo *comunidade* de *sociedade*, estando a primeira mais próxima do convívio solidário, mais apertado, no sentido familiar, aldeia, ou imediação geográfica, e a segunda de um significado mais urbano e racional. A projecção de Guerra sobre os dois conceitos faz-se no mesmo sentido, acreditando a autora que a:

natureza da comunidade⁶² é de ordem afectiva e sentimental e corresponde a uma solidariedade profunda feita de sentimentos, sendo do domínio do homogéneo, do prazer, do hábito e da memória. Em contraste,

⁶² O conceito de *comunidade* inclui as formas de relação caracterizadas por laços afectivos muito estreitos, que se exercitam, ainda segundo Guerra, “por um compromisso de natureza moral e por uma adesão a um grupo social a que chamamos identidade local (...). Já a sociedade designa antes a forma de relação social em que a disposição das actividades se baseia em compromissos de interesses motivados racionalmente por uma finalidade de uma coordenação de interesses da mesma forma” (2006: 90).

a natureza da sociedade é racional de abstracta, corresponde ao afastamento dos indivíduos, com relações sociais movidas pelo cálculo e pela utilidade (2006: 90).

Insistindo ainda neste binómio, César considera que a *comunidade*, como conceito, prevê a existência de uma “proximidade e de elos mais profundos entre os membros, como o sentimento de pertença, identidade e comunhão de interesses” (2007: 82).

Reside assim, no hiato que separa os dois termos, *comunidade* e *sociedade*, a própria distinção do termo RPC/P – na sua versão brasileira – de RPS – na sua versão portuguesa –, como distintas serão as realidades culturais, económicas e sociais dos dois países, fazendo associar, ao Brasil, uma vivência comunitária muito mais manifesta do que a que se vive em Portugal, onde o espaço doméstico possui uma maior importância, como teremos de ocasião de verificar, de forma detalhada, na II.ª Parte da tese.

Se poucas dúvidas haverá sobre a importância da *comunidade* para o conceito de RPC/P, importa clarificar onde começa e acaba a *comunidade*.

Margarida Kunsch indica que: “quando se fala em relações públicas comunitárias, deve-se levar em conta as comunidades virtuais e as diferentes redes sociais que vêm sendo construídas em torno das redes digitais da internet” (2007: 174).

Mesmo sem antever historicamente a revolução digital que se aproximava, Grunig e Hunt teriam já alertado, em 1984, para a necessidade de ultrapassar uma visão rígida e geográfica do conceito, mencionando outro tipo de comunidades cujos interesses fossem semelhantes entre os seus membros, salientando que o termo poderia ser usado em dois sentidos, por um lado, como *localidade*, ou seja, como um conjunto de pessoas reunido através de uma localização geográfica, e, por outro, como uma *comunidade de interesse*, baseada em algum tipo de ligação temática. – Assim se lerá nas palavras dos autores: “*as a locality – people grouped by geographic location; [por outro] as a nongeographic community of interest – people with a common interest, such as scientific community or the business community*” (Grunig & Hunt, 1984: 266).

Na óptica das empresas subsistem porém, quanto a nós, as concepções tradicionais de uma *comunidade* circunscrita geograficamente e perante a qual se tem de agir. Ou seja, a criação de projectos relacionados com a prática de *Community Relations* inclui uma visão de comunidade que acolhe os empregados e as suas famílias, os órgãos locais de comunicação social, a igreja, os professores, os

sindicatos, as organizações e as agências de beneficência, grupos de jovens, grupos políticos e de protesto, num entendimento de aproximação geográfica (Theaker, 2004d: 185).

Sem contrariar o disposto, ou sequer a compleição global da obra *Managing Public Relations* (1984), também a proposta de Grunig e Hunt enfatiza, em alguns momentos, uma dimensão territorial do conceito de *comunidade*, nela se lembrando, por exemplo, uma lista sugerida no manual da *Champion International*, onde se faria referência, como *públicos comunitários*, os seus empregados e as famílias destes, os *media* e os líderes de opinião locais, as elites políticas eleitas e as suas oposições, os diferentes grupos de interesse, os consumidores, e o público em geral (cit. por Grunig & Hunt, 1984: 271).

Um outro exemplo, articulado com a referência anterior, decorre da própria tipificação que os autores propõem das comunidades definidas geograficamente, subdividindo-as em rurais, cidades pequenas, centros urbanos, vizinhanças, áreas suburbanas, complexos urbanos. E nesse sentido, as acções, nelas, desenvolvidas, deveriam enfatizar dois tipos de práticas: a) as que ajudassem as organizações locais ou os seus gestores a comunicar com a comunidade; b) as que envolvessem a organização na comunidade, apoiando escolas, patrocinando eventos da comunidade, ou contribuindo financeiramente para o seu bom desenvolvimento (Grunig & Hunt, 1984: 267).

Quer isto dizer que, sob um ponto de vista clássico, a ideia de *comunidade* continua a estar umbilicalmente ligada a um reforço geográfico⁶³, perante o qual se pode desenvolver um conjunto de acções, como a organização de *open-days*, a criação de eventos especiais para inaugurar edifícios, a proliferação de veículos de *comunicação interna* também para o exterior da empresa, a activação de

⁶³ Assim o propõe também Grunig e Hunt, referindo o exemplo da *Bell*, Companhia de Telefones, que, em 1982, criou um programa de *Community Relations*, nos EUA, dotando as suas filiais de plenos poderes, em termos de aproximação à comunidade, criando um guia de procedimentos, de modo a que todos os departamentos locais da empresa pudessem operar na comunidade, enfatizando-se a forma como os públicos-alvo conceberiam os serviços operados por aquela companhia, analisando as práticas da empresa, a forma como os empregados estariam mais motivados para serem os seus melhores representantes, ao ponto de também poderem fazer palestras sobre a mesma. Teriam sido criadas, nessa medida, várias equipas locais, e a forma mais directa de garantir a eficácia do programa assentava na relação que os empregados, como voluntários, estabeleciam com a comunidade. As atividades desenvolvidas versariam sobre a criação de *newsletters*, a participação em eventos, em palestras gratuitas, para os diferentes grupos, escolas, Ong's, através da criação de dias-abertos, *tours*, etc. (Grunig & Hunt, 1984: 267-269).

voluntariado perante a comunidade, a criação de publicidade local, a atribuição de fundos locais e a oferta de novos serviços (Theaker, 2004d: 185-186).

Sem dilatar em demasia a distinção entre *comunidade* e *sociedade*, o regresso aos *princípios norteadores* das RPC/P obrigar-nos-á a acrescentar, ao exercício da cidadania activa, e da constituição de uma sociedade civil mais informada, três outras componentes essenciais: a) a concepção de uma visão alargada do mundo; b) a edificação de uma nova visão de cidadania; c) a definição de um novo profissional de RP.

No primeiro caso, compreende-se que as novas RPC/P deveriam permitir uma cosmovisão mais alargada do mundo e de um mundo fora dos limites geográficos, o que significa paradoxalmente que é preciso reajustar o conceito de *comunidade* às sociedades modernas, entendendo a importância do digital e das comunidades digitais como *stakeholders* activos e perante os quais é necessário agir (contrariando, como se viu, os anteriores juízos de centralização geográfica do conceito); no segundo princípio apontado, o de uma nova cidadania, seria necessário aceitar uma nova visão sobre a solidariedade humana — ou seja, as novas RP deveriam impor a ética como princípio fundamental, aplicado a todos os sujeitos; no terceiro pressuposto agregado, relativo à concepção de um novo profissional para as RP, seria possível induzir uma forma diferente de actuação, o que, de acordo com Margarida Kunsch, passaria pela noção de que o *relações públicas* seria agora um agente de transformação, descendo às bases e tomando conhecimento do que carece a comunidade. Esperar-se-ia, em concreto, que o profissional de RP vestisse a camisola da organização que representa, o que nos faz acreditar que se estaria na presença de “alguém que se integra num grupo e não surge apenas como um simples transmissor de conhecimentos, [...] com soluções para aquele grupo⁶⁴” (M. Kunsch, cit. por W. L. Kunsch, 2007: 113).

Tendo em conta que, num passado recente, as RP serviram sobretudo os interesses das grandes empresas, como é que estas poderiam defender os interesses dos mais carenciados?

Em resposta a essa pergunta, Murade observa que as novas RP poderiam oferecer “instrumentos para promoção da controvérsia pública — dissenso — e de encaminhamento das reivindicações dos grupos sociais” (Murade, 2007: 159); e isso é

⁶⁴ César salienta, todavia, a falta de estudos sobre a actividade do novo *relações públicas*, afirmando que, apesar das RP se voltarem mais para o social, não têm sido feitas “reflexões sobre as formas de intervenção que efectivamente o profissional pode adotar na sociedade para colaborar na sua transformação” (1999: ¶3).

inovador porque se daria, aos sindicatos, as mesmas ferramentas que antes estariam ao dispor das grandes empresas.

Ocorre dizer desta forma que as RP, que outrora promoveram a ideologia dominante, “aumentando a exclusão e reforçando o conformismo e a acomodação”, possibilitam agora “a transformação da sociedade, promovendo o público à condição de cidadão” (Murade, 2007: 150).

Observa-se assim que as novas RPC/P podem, não só, questionar o sistema, para servir os interesses da comunidade, como também diminuir o dano causado pelo modo de produção capitalista (*ibidem*: 160).

Diz também Peruzzo (1993: 128-129) que as grandes preocupações das RPC/P se situam na transformação da sociedade e nas questões da igualdade social, consubstanciadas: a) numa fé inabalável no homem e na sua capacidade de lutar por um mundo mais justo e livre; b) no combate à desigualdade social e às assimetrias de classes; c) na ideia geradora de uma sociedade civil como motor de mudança; d) no valor da interdisciplinaridade e da comunhão de vários saberes; e) na realização contínua do interesse público, mas preferencialmente enquadrado em experiências concretas e alicerçadas em metodologia de uma educação popular libertadora; f) numa acção colectiva e co-responsável, respeitando a dinâmica própria dos movimentos onde as RP se inserem (cit. por Murade, 2007: 163).

Definir um conjunto de objectivos válidos para as novas RP impõe, por isso, um conjunto de alterações na forma como estas se esboçam na prática, questionando-se também de que recursos estariam dotadas para que fossem consideradas de inovadoras.

Quando se fala das RP, *lato senso*, percebe-se que se trata de uma área da comunicação cujo principal objectivo é criar e gerir relações de confiança entre uma empresa/entidade e os seus públicos. Partindo desse pressuposto, à existência de um sindicato, enquanto entidade sem fins lucrativos, e à divulgação das suas acções de promoção de imagem, interna e externa, presidem os mesmos objectivos que às demais empresas privadas, ou seja: criar ou aumentar a notoriedade; gerir credibilidade; aumentar o conhecimento, a compreensão e aceitação públicas para as actividades que desenvolve; revelar o contributo da empresa/instituição para o desenvolvimento do país ou da região; criar e gerir sentimento de pertença. A questão que se coloca é saber o que pode fazer um *relações públicas*, no seio de um sindicato, ou de uma organização cujo relacionamento comunitário seja relevante? — Dir-se-ia que faz basicamente o mesmo que numa outra empresa ou organização, isto é, parte de uma pesquisa cuidada, cria um grupo-alvo e encontra um objectivo organizacional. Dito

de outra forma: a) identifica um público; b) define uma missão para esse público; c) cria um programa de acção para ganhar a aceitação desse grupo.

Dentro dos programas de acção, realiza depois: a) auditorias, diagnósticos, pesquisa de opinião; b) planificação anual, semestral, semanal, das actividades da entidade; c) comunicação interna; d) recolha, gestão, e manuseamento de informação útil; e) implementação de relacionamento adequado com os movimentos da sociedade civil, com os órgãos de comunicação social, Ong's, partidos políticos, entre outros; f) elaboração de cartazes, faixas, jornais institucionais, boletins, programas de rádio, correspondência, vídeos etc; g) organização de eventos educativos, culturais, de lazer, seminários, exposições.

O exercício prático do profissional de RP, numa organização sindical sem fins lucrativos, aproximar-se-ia dos seus desempenhos tradicionais, ainda que o seu espírito de missão fosse claramente distinto. Não se trata, portanto, de uma mudança nas técnicas de RP, mas na forma como se compreende a comunidade e os seus problemas.

César resume essa alteração de perspectiva de missão no profissional de relações públicas, assinalando que as RPC/P:

apontam para a necessidade de uma revolução na praxis do profissional, algo que significa o seu engajamento na realidade, buscando a superação dos seus conflitos através da comunicação. A proposta é (...) alertar para que o relações públicas deixe de lado a sua opção acadêmica de formação de públicos e passe a perceber criticamente as características sócio-culturais e econômicas que formam base das estruturas dos diferentes grupos (1999: ¶23-24).

Assim exposto, e no ponto de situação que se impõe sobre as diferentes especialidades das RP, e também de forma a encerrar este capítulo, salienta-se o argumento de que algumas mudanças de âmbito organizacional fazem emergir, segundo a academia brasileira, um novo paradigma para a compreensão das RP. Trata-se da eventual existência de novas RPC/P, ainda que a sua designação permaneça ambígua, assim se contemplem as diferenças entre o conceito de *comunidade* e o de *sociedade*, correspondendo o primeiro a um *link* de carácter afectivo, cultural e social, estando o segundo mais distante dessa compreensão.

Ainda que não se possuam fortes certezas sobre os distintos significados que a vertente social das RP adquire nos diferentes contextos (*Community Relations*,

RCP/P, ou RPS), entendemos que as denominações apontadas se destinam a uma mesma realidade, embora observada, quanto a nós, sob diferentes ângulos de visão.

O caminho trilhado ofereceu-nos um enquadramento histórico da área das RP, uma definição conceptual sobre este ramo do saber e um maior conhecimento sobre algumas das suas práticas e especialidades, com relevância para as RPI e para as RPC/P; percorrido que foi o caminho, prossegue-se, agora, com uma análise mais elaborada das teorias e dos paradigmas teóricos das RP, elegendo, no final do novo capítulo, aquele que se configura como mais adaptado ao caso dos sindicatos.

1.3. Teorias das Relações Públicas

As diferentes transições históricas das Relações Públicas fizeram criar uma vertente de estudos subsidiária, por um lado, de um berço teórico sustentado nas Ciências Sociais e nas Ciências da Comunicação, *lato sensu*, por outro, de um vasto campo reflexivo que se tem distanciado, não raro, das suas componentes práticas.

Dos filões científicos mais relevantes para a tese, e que brotam directamente dos estudos em comunicação, destacar-se-á o *Funcionalismo*, como perspectiva que vê os processos sociais como sistemas em interacção, visando o desenvolvimento global da sociedade.

Numa inquirição mais dilatada da abordagem, salientar-se-á a importância da perspectiva sistémica, escorada na Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy⁶⁵, e perante a qual os organismos, os sistemas, e as organizações, procuram alcançar a sobrevivência, cumprindo funções e objectivos, realizando um conjunto de trocas com o exterior.

De uso recente em Portugal, é ainda com alguma estranheza que as RP surgem aos olhos do cidadão comum e de algumas empresas, dificultando-se não só a sua introdução organizacional como também uma justa aplicação dos seus papéis, particularmente os que reportam a uma função de gestão de comunicação.

Interpretadas como subsistema de apoio à organização, as RP poderiam desempenhar um papel de mediação entre os sindicatos e os seus diferentes *stakeholders*, internos e externos; para que isso ocorresse, todavia, seria indispensável criar condições de implementação profissional de RP nas organizações sindicais bem como aceitar a presença de um profissional de RP nessas entidades, capaz não apenas de desempenhar uma função de técnico de comunicação, mas também de gestor de comunicação.

⁶⁵ A *Teoria dos Sistemas* corresponde a um filão científico nascido em 1950, da autoria do biólogo Ludwig Von Bertalanffy e em clara oposição à doutrina da época, cujos expoentes máximos seriam Webber e Durkheim, símbolos de um modo tradicional de fazer ciência. Para esta nova perspectiva sistémica, a descrição de um objecto, ou de um grupo de objectos, não deveria ser feita de forma parcial, como propugnado pelo ponto de vista reducionista, mas de um ponto de vista interdisciplinar. Um sistema deveria ser, por isso, interpretado como um todo unitário, formado por várias partes em interacção, e que, interdependentes, visariam alcançar determinado objectivo, na execução de determinada função (Bertalanffy, 1972). Para além de Bertalanffy, ter-se-ão também distinguido, nesta área, Margaret Mead e Gregory Bateson (Wolf, 1999: 62-63).

Assim colocado, não cremos que exista esse nível de abertura no seio sindical, ainda que, nos sindicatos, continuem a ser concebidos desempenhos próximos das RP, sob o ponto de vista técnico, como se verá depois.

Se a isso se acrescentar o passado revolucionário dos sindicatos, ou o facto de estes serem, por excelência, locais propensos à instrumentalização político partidária, compreender-se-á que a aplicação que as RP têm tido no campo sindical não foge a um certo amadorismo, oriundo da sua prematuridade e da pouca importância que ainda lhe é consagrada neste tipo de organização.

Sem que se antecipe, para já, o assunto de forma mais perene, aspecto que se evidencia no capítulo 1.4, tecer-se-ão algumas considerações, primeiro, sobre a importância das teorias em geral, depois, sobre a relevância das teorias da comunicação, em particular, ao que sucede, finalmente, uma análise sobre as teorias e os paradigmas das Relações Públicas.

1.3.1. Da importância da teoria às teorias da comunicação

Teorias são, antes de mais, abstrações; pautam-se por oferecer uma explicação sobre os fenómenos e encontram-se em permanente estado de construção. Representam, segundo Krippendorff, várias formas de compreensão da realidade, mas, por si só, não reflectem a realidade (1993: 252-266). A ascensão de uma teoria revela, em rigor, a modificação de outra, e, tendo em conta a maior abertura que existe hoje na ciência, estando esta cada vez mais receptiva à não-ciência (B. S. Santos, 2001d), novos entendimentos suscitam outras perscrutações sobre os seus territórios.

De facto, “raramente podemos afirmar que uma teoria é verdadeira, e, nesse sentido, é normal pensar-se que teorias são provisórias e convenientes para explicar e entender uma certa gama de dados” (Hill & Hill, 2012: 27).

Como constructos humanos, as teorias deixaram de ser consideradas absolutas, tornando-se meras abstrações temporárias sobre o universo, cumprindo, apesar disso, relevantes funções de focalização do conhecimento, de clarificação das relações entre os eventos, de predição dessas relações, e também do seu controlo, no sentido de promoverem formas de actuação sobre a própria acção.

Sem pretensões epistemológicas mais manifestas, apontar-se-á, de seguida, algumas pesquisas realizadas nos estudos em comunicação, ainda que se saiba que nenhuma delas se mostrará como finita ou com aspirações de perfeição. A sua

relevância, na tese, sustenta-se no poder de influência que estas terão tido sobre os estudos em Relações Públicas.

Sem sublevar nenhuma das teorias sobre as demais, ou sem que se ambicione propor uma evolução cronológica completa desses estudos, até porque seria impossível conceber uma síntese exaustiva de todos modelos teóricos oriundos da área da comunicação, reflecte-se, neste subcapítulo inaugural, sobre os que se tornaram mais importantes para as RP, cruzando o poder de influência da Escola de Chicago, com as diversas tradições da *Mass Communication Research*, em abordagens paralelas à *Teoria do Agendamento*, à *Teoria dos Usos e Gratificações*, salientando a *Teoria Crítica* e as suas preocupações com os indizíveis da comunicação.

Em conjunto, todas estas perspectivas terão concorrido para a formulação de teses relevantes, não apenas no âmbito da comunicação interpessoal, mas também da comunicação organizacional e de massas.

Assim, apontam-se agora os conceitos formulados no seio desta vasta herança teórica e que muito contribuíram para a evolução das RP: a interacção, a manipulação, a pragmática, a função, o efeito, o *gatekeeper*, o *newsmaking*, a aprendizagem, o modelo circular da comunicação, a hipótese da *agenda setting*, entre outros.

Se a Escola de Chicago enfatizou o valor da *interacção* como processo central na vida dos indivíduos, através do qual estes interagem, trocando informações, propondo argumentos, registando histórias, apresentando, enfim, o conhecimento de si e do mundo, as concepções de *efeito*, de *newsmaking* e de *gatekeeper* terão sido amplamente estudados pela *Mass Communication Research*, nas suas mais diversas correntes, destacando-se, numa primeira fase, os argumentos da *Teoria Hipodérmica*, e, mais tarde, as propostas de Lasswell e das Teorias dos *Efeitos Indirectos*.

Por inerência, o conceito de *manipulação* é abertamente atribuído às perspectivas críticas, cujo expoente máximo se situa na Escola de Frankfurt.

De modo a compreender melhor a acuidade das aporções consignadas, reflectir-se-á sobre algumas dessas teorias.

1.3.2.Das teorias da comunicação

1.3.2.1.Dos efeitos dos *media* sobre as populações

A *Mass Communication Research* surge nos EUA, nos finais dos anos 20, tendo em Harold Lasswell (1902-1978), Kurt Lewin (1890-1947), Paul Lazarsfeld (1901-1976), os seus mais directos representantes, propondo-se, como objectivo central, a medição dos efeitos dos *media* sobre as populações, executando-se um deslocamento da investigação em comunicação para o domínio da quantificação matemática. Tal facto terá levado a uma forte corrente de estudos sobre *Propaganda* e com recurso a técnicas de sondagens de opinião.

Os projectos de investigação elaborados nesta fase terão tido um sentido pragmático, buscando-se respostas para os fenómenos sociais originados pelos *meios de comunicação social*. Segundo Mattelart e Mattelart, os *media* ter-se-ão tornado, à época, em "instrumentos indispensáveis à gestão governamental das opiniões públicas, quer das populações aliadas quer das inimigas" (1997: 31).

É de salientar a relevância que a comunicação alcançou enquanto '*meio de transmissão*', daí que alguns dos seus mais significativos estudos sublinhassem, precisamente, os aspectos tecnológicos da transmissão.

Terão nascido, desta maneira, várias perspectivas nos estudos em comunicação: a *Teoria Hipodérmica*, cuja ideia-base assentaria na concepção de que os meios de comunicação social poderiam moldar a opinião pública de forma directa, induzindo-a à adopção de determinadas atitudes e comportamentos (García, 1999: 107; Wolf, 1999: 22); o quadro conceptual que Lasswell criou em 1948, com o célebre modelo de "*Quem diz, o quê, por que canal, a quem, e com que efeito?*" (Mattelart & Mattelart, 1997: 34); a Teoria do Agendamento e do *Gatekeeper*, salientando a importância das agendas e dos processos de filtragem da informação, menos intencionais do que aquilo que se fazia crer anteriormente; a *Teoria dos Usos e Gratificações*, que se baseou no princípio da *selectividade*; e os *Estudos de Difusão*, que encontraram na tecnologia o ponto central das suas investigações.

Salienta-se agora, de forma breve, algumas dessas correntes, por se tornar mais manifesta a influência que terão exercido sobre as teorias das RP, ressaltando-se, conquanto, que a proposta em si não possui a ambição de resenha teórica, nem tão pouco o critério cronológico se apresenta como o melhor indicador de escolha nas teorias lembradas.

A *Teoria Hipodérmica (Bullet Theory)* admitia que os meios de comunicação social poderiam moldar a opinião pública, direccionando-a a um determinado lugar ou induzindo-a à adopção de determinada atitude (García, 1999: 106; cfr. Torquato, 1986b: 24; Bulegon & Mortari, 2009: 3).

Influenciada pelas concepções da Psicologia behaviorista, esta vertente sustentava que os meios de comunicação seriam ferramentas ao serviço do poder e da Propaganda, dotando as populações de um forte estímulo à realização de determinadas acções. Assim, o efeito que os *media* causavam sobre as populações seriam directos e imediatos.

O argumento original destacaria que, sob o efeito propagandístico, qualquer cidadão poderia ser manipulado ou conduzido a determinado tipo de comportamento sugerido pelo emissor da mensagem (Wolf, 1999: 22).

O nome teoria hipodérmica, também chamada como *bullet theory*, já apresenta a maneira pela qual se dá o entendimento sobre ela, sendo compreendida como aquela onde os meios de comunicação de massa são responsáveis por uma seringa que injetaria informações no indivíduo. Essa informação, ao atingir o indivíduo, se espalharia rapidamente pelo corpo, lembrando sempre que a massa é formada por sujeitos sugestionáveis. Existindo, dessa forma, uma penetração da seringa que faz inocular sem obstáculos as informações transmitidas pela mídia (Bulegon & Mortari, 2009: 3).

O esquema analítico da teoria assentaria no binómio estímulo-resposta, sem que, todavia, se considerasse relevante saber em que contextos o estímulo era estabelecido, como sugere Wolf, destacando que esta teoria “descrevia a acção comunicativa como uma mera relação automática de estímulo/resposta, reduzindo a dimensão subjectiva da escolha em favor do carácter manipulável do indivíduo e, acima de tudo, reduzindo a acção humana a uma relação de casualidade linear” (1999: 63).

A superação teórica que esta vertente sofreu, com o surgimento da *Two-Step Flow*, de Lazarsfeld (1901-1976), Berelson (1912-1979) e Hazel Gaudet⁶⁶, nela se evidenciando o papel dos líderes de opinião na formulação dos juízos das massas, fez com que se atribuísse uma maior importância ao papel das lideranças na formulação de opinião pública.

Com o advento da *Sociologia Funcionalista dos Media* tornou-se mais evidente que os processos sociais seriam observados assim como sistemas em interacção cujo fim seria o funcionamento equilibrado da sociedade. Segundo Wolf, a lógica que regulamentava os fenómenos sociais passou a ser interpretada com as relações de

⁶⁶ Não foi possível apurar os dados biográficos do autor.

funcionalidade que presidiam à solução de quatro problemas fundamentais que os sistemas enfrentavam: “1. A manutenção do modelo e o controlo das tensões (...); 2. a adaptação ao ambiente (...); 3. A perseguição de um objectivo; 4. a integração reflectida sobre cada um deles” (1999: 63).

Fortemente influenciado pela *Teoria dos Sistemas* de Ludwig Von Bertalanffy, o mundo passou a ser assimilado pela forma como as pessoas controlariam o seu comportamento e entrariam em interacção com os outros seres humanos e/ou organizações, o que só ocorreria se a comunicação assumisse o protagonismo da interacção.

Ter-se-á destacado, no campo da comunicação, Harold Lasswell, defendendo que o acto de comunicar suporia uma resposta a cinco questões essenciais: *Quem? diz o que? em que canal? para quem? com que efeito?*.

O trabalho de Lasswell permitiu indicar os intervenientes no processo comunicativo, centrando o papel dos emissores (Quem?), oferecendo uma análise mais elaborada sobre os conteúdos das mensagens (diz o quê?), pela reflexão sobre os meios escolhidos no processo (por que canal?), travejando as condições de recepção da mensagem (a quem?) e tendo em conta os seus efeitos (com que efeito?).

De acordo com Wolf (1999: 29-33), da perspectiva fecundada por Lasswell, passou a ser possível sustentar algumas conjecturas sobre o processo comunicativo: primeiro, o predomínio da assimetria sobre a simetria; segundo, a ideia de que a comunicação é um processo intencional que se realiza com vista a obter determinado efeito; terceiro, o argumento de que a diferenciação que existe entre os papéis de emissor e de receptor faz com que, independentemente dos seus contextos, o emissor possua uma supremacia sobre o receptor, sendo mais activo e responsável pelo estímulo enviado à massa passiva de destinatários.

Em conjunto, as perspectivas abordadas não seriam, conquanto, de aceitação universal, estando, desde logo, submetidas à apertada censura da Escola de Frankfurt, que lhes reprovava o facto de se debruçarem sobre os sistemas sociais sem que os seus contextos políticos e culturais fossem ponderados, sendo-lhes também criticada a subordinação quantitativa às técnicas das sondagens e da opinião.

1.3.2.2. Dos efeitos dos *media* sobre as populações. A abordagem crítica: a *Escola de Frankfurt*

Em geral, parte-se do pressuposto teórico de que as perspectivas críticas, associadas à área da comunicação, esboçam uma visão negativa sobre o *cosmos* mediático, que tende, ele mesmo, a corresponder à censura de certos temas, à dilatação de outros, à existência de mensagens evasivas e à não legitimação de opiniões marginais, confluindo, tudo isto, no argumento de que os *mass media* são um instrumento de *hegemonia* e de *conspiração* da elite do poder.

A perspectiva crítica que mais se destacou, ao longo dos tempos, terá sido a que se atribui à *Escola de Frankfurt* e aos seus teóricos de primeira e segunda geração, tendo em Horkheimer (1895-1973), Adorno (1903-1969), Walter Benjamin (1940-1992), Herbert Marcuse (1898-1979) e Jürgen Habermas (nascido em 1929)⁶⁷ os seus principais mentores.

Contrária às conclusões e aos métodos patenteados pela *Mass Communication Research*, esta escola de pensamento defendia que o estudo dos *media* não deveria ser realizado sem que se reflectisse sobre as suas estruturas sociais e demais envolventes de contexto (García, 1999: 85), tanto mais que os meios de comunicação social mostrariam apenas a opinião da classe dominante⁶⁸, sendo ela própria detentora dos *media*.

Um dos mais significativos conceitos da *Teoria Crítica*, o de *indústria cultural*, terá sido criado na década de 40, por Horkheimer e Adorno, tendo este alertado para a falência da cultura, questão ainda hoje primordial, atendendo aos mecanismos globais de produção e de massificação da obra de arte.

Não terá cessado, desde aí, a transformação contínua dos processos culturais em mercado, ou a transfiguração do *acto criativo*, observado, agora, como uma simples mercadoria semelhante à de outras indústrias (uniformizado e em série), numa divisão de trabalho que fez desaparecer o autor como criador único, impondo somente a padronização (Mattelart & Mattelart, 1997: 66).

Outra forma de analisar a *Teoria Crítica* é pensar nos contributos individualizados de alguns dos seus autores, salientando-se Jürgen Habermas, para quem o desenvolvimento das leis de mercado e da sua ingerência na esfera de

⁶⁷ Doravante a expressão “nascido em” será substituída pela designação “n. em”.

⁶⁸ A esse respeito são adequadas as palavras de García: “O marxismo sustenta que a opinião pública é uma «falsa consciência», porque diz representar os interesses de toda a sociedade, quando o que representa na realidade são os interesses de uma única classe: a dominante” (1999: 85).

produção cultural vieram substituir a opinião pública por formas de comunicação cada vez mais inspiradas no modelo comercial de fabrico de opinião, criando-se uma espécie de 'refeudalização da sociedade' (Mattelart & Mattelart 1997: 70).

Para Habbermas, seria possível fazer coexistir duas opiniões públicas: uma ideal, próxima do exercício pleno de cidadania, com a inclusão do debate público e democrático; outra manipulada, em que os cidadãos assistiriam passivos à emissão de mensagens dos *media* (García, 1999: 89).

Sem alongar demasiado os conteúdos da *Teoria Crítica*, até por via da extensão e riqueza que subjaz às variações terminológicas deste vasto campo doutrinário, dentre os seus principais méritos é possível reter: a capacidade que demonstrou em se constituir como uma alternativa teórica à *Mass Communication Research*; e a importância de que revestiu a análise da acção comunicativa, como componente essencial do conhecimento das formas de construção da realidade social e como elemento motor que pode conduzir os indivíduos à emancipação em face de sistemas de dominação.

Terá, todavia, sofrido, esta ampla perspectiva, dos males da orientação política-filosófica, pois o marxismo a que sempre se associou não lhe terá impedido os reparos sobre alguma parcialidade nos estudos criados ou nos extremismos em que estes desembocaram, em algumas das suas posições.

Reflectindo superficialmente sobre a influência das perspectivas marxistas nas teorias das RP, poder-se-ia questionar o valor que as RP terão hoje nos sistemas sociais, indagando de que forma se constituem, ou não, como utensílios privilegiados da classe dominante para exercer o poder. A influência da *Teoria Crítica* sobre as organizações ter-se-á feito sentir assim sob a forma como estas passaram a ser compreendidas também como locais políticos:

onde se debatem questões de hegemonia e assimetria, mediadas pelo poder. Sendo que as diferentes formas de exercício do poder, como distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos, produziram efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e gerariam conflitos organizacionais (Ruão, 2004: 8)⁶⁹.

⁶⁹ Acrescenta ainda, Ruão, noutro lugar: “Os investigadores desta tendência vêem as organizações como criações histórico-sociais, que se desenvolvem em contextos de lutas e relações de poder possibilitadas pela comunicação. As organizações são descritas como locais políticos, onde se debatem permanentemente questões de hegemonia e assimetria” (2008: 38).

1.3.2.3. Dos efeitos dos *media* sobre as populações. Os efeitos indirectos e o princípio da selectividade

Quer as perspectivas críticas, quer as que cronologicamente se associaram ao *Funcionalismo*, foram acompanhadas de outras compreensões teóricas, que, mesmo mantendo o argumento original de que os *media* exercem uma influência inequívoca sobre os indivíduos, apontaram essa possibilidade de forma indirecta, sublinhando que estes não actuam directamente sobre as populações, mas sobre a forma como os indivíduos se organizam e convivem no ambiente social.

Ter-se-ão destacado, nesse quadro, dois conceitos substanciais: o de *gatekeeper* e o de *newsmaking*. O primeiro, criado por Kurt Lewin em 1947, sugere a existência de uma entidade que condiciona e filtra o fluxo normal de informação, na viagem que este faz do emissor para o receptor; o segundo, o *newsmaking*, diz respeito ao contexto em que são produzidas as mensagens mediáticas, perspectivando-se os rituais e as formas como os meios de comunicação contam determinado acontecimento.

Em conjunto, estes conceitos entraram também na compreensão das organizações, antevendo-se, por um lado, o poder de acção dos sucessivos *gatekeepers*, de âmbito individual ou grupal, por outro, um maior conhecimento obtido em relação ao *newsmaking*, permitindo-se assim entender que a informação adquirida em determinado contexto, que é aquele em que a história é produzida, traz sempre um novo conteúdo à história.

O acesso agora disponível à cultura profissional dos indivíduos permitiu aceder a uma informação directamente relacionada com as suas origens, as dimensões culturais e expectativas profissionais, os seus princípios, os seus enquadramentos morais e éticos, sendo que os *outputs* seriam assim compreendidos como o resultado das regras, formal ou informalmente, adoptadas pela classe.

Entender estes dois conceitos, associados, por um lado, ao contexto individual do profissional de comunicação, e, por outro, ao seu enquadramento organizacional, obrigar-nos-á a recordar o interesse subjacente às teorias que lhe terão dado origem e que acima se nomearam: a *Teoria do Gatekeeper* e a *Teoria do Agendamento*.

O termo *gatekeeper* surgiu, como indicado, num estudo sobre alimentação, em 1947, por Kurt Lewin. Teria descoberto, o autor, que os indivíduos, no processamento que fazem de determinados temas, possuem um mecanismo de reflexão que lhes orienta a acção (Wolf, 1987: 159).

A associação entre este conceito aos estudos da comunicação só se realizou, todavia, mais tarde, com a publicação de um artigo, em 1950, no *Journalism*

Quarterly, da autoria de David Manning White (1917-1993), onde se terá defendido que o processamento da informação está articulado com um percurso complexo composto de vários 'portões', vigiados por um dono concreto, materializando-se em "momentos de decisão em relação aos quais, o *gatekeeper* [teria] de decidir" se queria ou não a notícia" (Traquina, 2000: 16).

Apesar do sucesso obtido, a perspectiva de White terá sofrido, não raro, com o facto de sobrevalorizar o *gatekeeper* individual e de negligenciar outras formas de ingerência na irradiação da informação. Daí que, não terá sido com estranheza que os novos estudos na área fizessem acreditar que, além das questões individuais, a informação estaria também submetida a um processo hierárquico ordenado e a uma rede mais complexa onde se conjugavam outras influências de âmbito organizacional, económico e social (Wolf, 1987: 161).

No que se refere à *Teoria do Agendamento*, nascida em 1972, através de McCombs e Shaw, compreendeu-se que os *media* não dizem às populações o que pensar, mas *sobre* o que pensar. Nas palavras de um dos seus teóricos, aquilo que a *Agenda-Setting* propõe é que, "em consequência da acção dos jornais, da televisão e de outros meios de informação, o público sabe ou ignora, presta atenção ou censura, realça ou negligencia elementos específicos dos cenários públicos" (Shaw, 1979: 96, cit. por Wolf, 1987: 128).

Sob esse prisma, compreende-se que a *definição da agenda mediática* influencia não apenas os processos individuais de tomada de decisão, mas também as esferas sociais e políticas. E isto faz com que os meios de comunicação social passem de simples mediadores a fazedores de opinião.

Na verdade, ainda que não seja possível afirmar, com certeza, que os *media* impõe o que pensar, estes são capazes de, a médio e a longo prazo, influenciar aquilo sobre o que se pensa, acabando por converter a sua agenda na agenda individual e social dos cidadãos (Hohlfeldt, 1997: 44).

A questão não está então numa modificação de conduta por aquilo que os *media* possam dizer aos cidadãos, mas no facto de estes criarem uma agenda específica que influencia as suas discussões diárias.

Os pontos de vista defendidos por esta teoria, se aplicados às organizações, fariam acreditar que, no momento em que estas dispusessem de alguma influência nos meios de comunicação de massa teriam uma maior projecção na opinião pública, atendendo ao poder de penetração que a *agenda mediática* teria nas agendas intra e interpessoal dos cidadãos.

A verdade é que, ainda que as organizações consigam obter essa projecção mediática, e mesmo que isso signifique que a opinião pública fale sobre elas, isso não equivale dizer que as pessoas têm uma opinião positiva ou negativa sobre as entidades. De facto, como propõe Torquato:

chegou-se à conclusão de que a audiência deve ser vista como uma entidade ativa, que procura aquilo que quer, que rejeita assim como aceita ideias formuladas pelos meios de comunicação, que interage com os membros dos seus grupos sociais, e que testa a mensagem transmitida pelos meios, falando sobre elas com outras pessoas e comparando o conteúdo de um meio com os outros (1986b: 21).

Assim, ter-se-á tornado insuficiente alegar a primacidade dos *media*, ou das suas agendas, sem reflectir sobre as suas mais emergentes condições de recepção, aspecto salientado pela *Teoria dos Usos e das Gratificações*, perante a qual se considera que aquilo que está em causa na relação público/*media* é o primado da *selectividade*, sendo este por sua vez escorado na ideia de o ser humano tem em conta as suas *necessidades* e *aspirações* no momento em que escolhe o seu suporte de informação.

Insiste-se na noção de que o *papel*, a *implicação*, e a *natureza* da dependência dos utilizadores dos meios de comunicação social são definidos pelos usos que neles serão feitos, pelas gratificações que os indivíduos neles procuram, e pelos efeitos que daí se antevêm (García, 1999: 111).

Iniciada com os estudos de Stanton (1908-2006) e Lazarsfeld (1901-1976), esta corrente ganha fôlego nos anos 70 com os contributos de Jay Blumler (n. em 1924), Elihu Katz (n. em 1926), Dennis McQuail (n. em 1935), Joseph Klapper (1917-1984) e Elliot⁷⁰, enviesando uma célebre interrogação: já não se trata de saber o que os *media* fazem às pessoas, mas o que é que as pessoas fazem com os *media*.

Nessa medida, o sentido e os *efeitos* dos meios de comunicação social são assimilados pela convergência entre a interacção dos textos e os papéis assumidos pelas audiências e a forma como as próprias culturas constroem o papel de recepção (Mattelart & Mattelart, 1997: 126). O receptor é observado pela sua capacidade de selecção, prevendo-se que, em prol das suas expectativas e aspirações, possa utilizar os *media*.

⁷⁰ Não foi possível apurar data de nascimento do autor.

Os contributos a que esta teoria se associa relacionam-se com a identificação das necessidades que os indivíduos satisfazem com os meios de comunicação social: as pessoas utilizam os *media*, em primeiro lugar, por questões de entretenimento e de modo a aliviar as suas tensões do quotidiano; em segundo lugar, os *media* representam uma não menos relevante função de relacionamento interpessoal, sendo estes uma companhia para os indivíduos e uma fonte de informação sobre os assuntos que podem ser discutidos pela opinião pública; destaca-se, em terceiro lugar, uma função de identificação, na medida em que os cidadãos se podem reconhecer nas posições colocadas em destaque; há, finalmente, e em quarto lugar, uma função de vigilância e fiscalização, compreendendo os *media* como uma forma de vigiar o mundo que os cerca e de fiscalizar os temas que as pessoas discutem (García, 1999: 111-112).

Sustentada no juízo de que nem todos os indivíduos estão sujeitos, da mesma forma, às mensagens concebidas pelos *media*, a *Teoria dos Usos e Gratificações* confirma assim o potencial de *selectividade* que reside nos seres humanos.

Com a aplicação do conceito de *selectividade* à comunicação de empresa, passou a entender-se que, alguns dos seus *outputs* comunicativos, onde se encaixam, por exemplo, as suas publicações (jornais, *house organs*, *blogs*, etc) funcionam, para os seus funcionários e demais públicos, da mesma forma que os meios de comunicação social.

A relevância que a teoria dá ao princípio da *selectividade* pode ser assim disseminada também, em termos organizacionais, na forma como as empresas interagem com os seus ambientes interno e externo. Em termos práticos, isto significa que a forma como o *público interno* está sujeito aos estímulos da comunicação é distinta, porque os indivíduos não recebem, não processam, não entendem e não lêem da mesma maneira todas as mensagens que são enviadas pela direcção.

Dir-se-ia que da mesma forma que as pessoas são activas no uso dos seus meios de comunicação social —, não os utilizando apenas como recurso informativo, mas também em função das suas necessidades de entretenimento, diversão, socialização, ou como forma de substituir relações pessoais —, também os trabalhadores de determinada organização vão ver e ouvir as notícias da sua entidade de forma diferente, consoante os seus interesses e de acordo com a leitura que estes fazem das notícias, observando-as como positivas ou negativas.

A concluir a abordagem, julga-se de interesse a reflexão de Torquato:

Um profissional de comunicação que possa dispor de informação a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada a sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito de outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, (...) poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige (1986b: 29).

Compreendida a aplicação do *princípio da selectividade* às organizações, há outras vertentes teóricas, nos estudos em comunicação, que enfatizam os indizíveis e os contextos de espaço e de tempo em que essa comunicação ocorre. Trata-se de perspectivas que se orientam para a análise não-verbal da comunicação (*cfr.* C. Lopes, 2004: 82), e das suas múltiplas ramificações, privilegiando formas alternativas de conhecimento sobre os fenómenos comunicativos. Apesar do interesse que essas vertentes suscitam, não nos delongamos sobre elas, dada a já dilatada extensão do capítulo e a sua lateralidade em relação ao tema central da tese.

Da compreensão final das doutrinas expostas, conclui-se que o carácter multifacetado dos estudos em comunicação está também na origem da polifonia teórica que sustenta o vasto campo das Relações Públicas, como teremos ocasião de verificar mais oportunamente nos próximos subcapítulos, ressaltando, no entanto, que, por questões de espaço e de conveniência, não se esclareceram todos os ramos teóricos ligados à área, sendo essa tarefa impossível de alcançar. A nossa proposta visou, não obstante, reunir um conjunto de tradições que se consideram relevantes para o estudo.

Prossegue-se assim, de seguida, à apresentação de várias famílias teóricas que têm vindo a caracterizar o campo de estudos em Relações Públicas, ao longo dos tempos, procurando escolher a que melhor se adapta ao caso sindical.

1.3.3.Da(s) teoria(s) das Relações Públicas

Apesar de o exercício das RP ter acompanhado o ser humano desde os primórdios, a investigação que se faz na área é menos extensa do que a de outros territórios científicos análogos, tratando-se de um campo de investigação ainda na infância, como terão lembrado diversos autores (Grunig & Hunt, 1984: 13-46; G. Gonçalves, 2010a: 9).

Poder-se-á admitir assim a presença de uma disciplina autónoma num terreno, de algum modo, fragmentado, o mesmo ocorrendo, em grande medida, com a sua actividade prática, persistindo ainda hoje alguma incerteza na sua aplicação organizacional.

Em termos globais, é apenas nos anos 80, com a concepção de vários estudos empíricos no ramo, que se começam a criar as condições para o florescimento de uma componente teórica mais expressiva (G. Gonçalves, 2010a: 9), surgindo os modelos bidireccionais de comunicação, sustentados nas pesquisas de James E. Grunig e Todd Hunt e da sua obra *Managing Public Relations* (1984).

Até à época, a matriz fundadora das RP situar-se-ia no campo das Ciências Sociais, nas suas diversas disciplinas (Sociologia, Psicologia, Antropologia, Economia, Ciência Política, Ciências da Comunicação, entre outras), sendo que a área, ela própria, ostentaria quase que um vazio teórico⁷¹.

Considera, a propósito, Gonçalves:

Desde Edward L. Bernays (...) que as ciências sociais são consideradas o fundamento para a prática das relações públicas. Uma afirmação ambígua, na medida em que as ciências sociais, enquanto campo multidisciplinar (sociologia, psicologia, antropologia social, ciências da comunicação, economia, ciências políticas) e muitas vezes suprasegmentado (...) dificultam qualquer tentativa real de circunscrição do campo teórico das relações públicas. Olhando para a literatura das relações públicas, pode constatar-se o seu óbvio enraizamento na sociologia, economia, comunicação de massa ou psicologia social. Mas a questão que se levanta é precisamente sobre até que ponto essa construção teórica está a ser desenvolvida de forma consciente (2010a: 11).

Sem refutar o disposto, dir-se-á, não obstante, que as RP têm vindo a alcançar uma progressiva autonomia no seio das Ciências Sociais devido a um esforço de concentração dos seus estudos, sobre os quais se tecem agora algumas considerações.

Socorro-mos, para o efeito, de duas propostas principais: uma que é sustentada por Hallahan (1993), baseando-se na compreensão de sete paradigmas para as RP; e outra criada por Gonçalves, em 2010, na obra *Introdução à Teoria das Relações Públicas*.

⁷¹ Gonçalves questionar-se-á também se, no caso das RP, não se estará ainda num período pré-paradigmático (2010a: 12), dada a sua maturação tardia.

Se o primeiro autor elenca a história e a concepção teórica das RP através da formulação de sete paradigmas, sustentados nas suas múltiplas influências doutrinárias, Gonçalves propõe três estádios/paradigmas para a compreensão científica das RP, descritos da seguinte forma: a) um estágio pré-paradigmático, onde se explicam as teorias fundadoras que antecipam e enquadram a área científica das RP, focalizando-se em especial na Teoria dos Sistemas; b) o paradigma grunigiano, que, absorvendo os contributos sistémicos, se constitui como o ponto de vista mais consistente em matéria de compreensão da prática das RP nas diferentes sociedades ao longo dos tempos, como ficou patente no projecto *Excellence in Public Relations*; c) e as tensões paradigmáticas, como propostas alternativas ao paradigma adoptado (G. Gonçalves, 2010a: 12-13).

Sem aprofundar, para já, o ponto de vista dos autores supracitados, retomam-se os juízos de reflexão sobre a fragmentação de campo das Relações Públicas.

1.3.3.1. Da fundamentação epistemológica: da escassez do conhecimento, pelo excesso de proveniências teóricas

Um dos obstáculos da fundamentação teórica das RP prende-se com os problemas de identidade que esta sempre ostentou, com sérias implicações na sua capacidade de autonomia em face de outras áreas do saber. Essa circunstância dever-se-á a múltiplas ocorrências associadas ao seu devir histórico, teórico e prático.

E se do ponto de vista teórico, este ramo científico sofre com as desvantagens de um nascimento fragmentado e de uma infância passada no seio de várias famílias, como as das Ciências da Comunicação e do *Marketing* (G. Gonçalves, 2010a: 9-14), ou as das Ciências Administrativas (Barros & Belizário, 2006: 2), no âmbito das suas práticas quotidianas persiste também a imagem de um ofício executado por amadores e por profissionais oriundos do Jornalismo e/ou de outras áreas menos consensuais.

Aspecto salientado por diferentes académicos (Grunig & Hunt, 1984; García, 1999: 76; Barros & Belizário, 2006: 1; G. Gonçalves, 2010a; Oliveira, França, Freire & Paiva, 2013: 2), e aliado à ausência de pressupostos universais no campo científico, não é com facilidade que se fala hoje numa teoria unificada de RP, consequência da incapacidade de fixar um objecto de estudo, ou de um conjunto de técnicas de experimentação suficientemente sistemáticas, ao que se acresce ainda a complexidade intrínseca à concepção de leis uniformes sobre os fenómenos sociais.

A esse propósito, julga-se adequada a seguinte citação: “Assim, o desenvolvimento obscuro da identidade disciplinar e profissional é interpretado como determinante da falta de representação e legitimidade das relações públicas” (Oliveira, *et al.*, 2013: 2).

Assim o constatará também Hallahan, acrescentando:

The paradigm struggle facing public relations is rooted, in part, in the lack of consensus as to what constitutes public relations. This stems from the diversity of the practice itself. Educators and practitioners are schizophrenic: alternatively addressing PR as a managerial-, journalistic- and communications theory-driven endeavor. Academic research in the field has been equally eclectic, which is one reason why academicians must be wary of embracing too many research traditions, thus fragmenting the kind of research momentum that Kuhn suggests characterizes the sciences and is essential in the advancement of knowledge (1993: 199-200).

Confirmando os juízos indicados pelo autor americano, também Gonçalves assim o contempla, proferindo, e a respeito da falta de consolidação teórica que afecta a área: “estamos longe de possuir uma definição consensual sobre o que são de facto as relações públicas e, por outro, existe um certo isolamento da investigação científica em relações públicas” (2010a: 9-10).

No reverso do que acontece, por exemplo, na Publicidade ou no *Marketing*, é ainda com alguma dificuldade que se aplicam, hoje, nas Relações Públicas, instrumentos de experimentação de carácter quantitativo, embora isso ocorra pontualmente, salientando-se, não raro, que, ainda que essa experimentação exista, a leitura que os seus dados permitem nunca é realizada de forma isolada e sem que se observem também os seus factores de natureza qualitativa, considerando-se que as RP tratam do humano e do campo dos imponderáveis.

Apesar do disposto, continua a ser possível elencar alguns caminhos teóricos mais manifestos, acolhendo, para o efeito, as nomenclaturas propostas. Como se assumiu anteriormente, atender-se-á, no caso, às perspectivas de Gonçalves (2010a) e de Hallahan (1993).

1.3.3.2. Da multiplicidade teórica: sete paradigmas e a ausência de um caminho comum

Iniciamos a análise com o trabalho de Hallahan (1993), segundo o qual a confluência de sete paradigmas no universo das RP esboça um dos mais graves problemas da área que se prende com a multiplicidade de influências teóricas, na génese das RP, daí resultando uma ausência de enquadramento teórico indivisível e capaz de orientar os trabalhos teóricos e práticos da profissão (1993: 197).

De acordo com Hallahan (1993), a vastidão de origens teóricas das RP ocorre, desde logo, pela falta de resposta à questão fundamental sobre o tema: “*o que se faz em RP?*”. Dito de uma outra forma, a dúvida lançada pelo autor instala a habitual discussão sobre a razão de ser das RP, reflectindo-se se estas servem para comunicar, para persuadir, para mudar as atitudes, ou os comportamentos, ou para a concretização de outras expectativas ligadas aos seus múltiplos desempenhos (198).

De forma a explorar melhor o seu ponto de vista, recordamos os paradigmas que o autor elegeu, iniciando com o *process paradigm*⁷², ou “*paradigm by default*” (1993: 198), atribuído a Scott Cutlip e Allen Center (1952), caracterizando o conceito de Relações Públicas como um processo envolvendo quatro momentos essenciais: uma fase de auditoria, uma fase de planeamento, uma fase de comunicação, e uma fase de avaliação, introduzida mais tarde em 1958.

Outro contributo para o paradigma inicial teria sido sugerido, segundo Hallahan, pelos estudos de John Marston (1963), com uma fórmula alternativa, mas semelhante à precedente (R-A-C-E, acrónimo de *Research-Action-Communication-Evaluation*) e cuja tradução seria o equivalente à análise das RP como um processo evolutivo composto de quatro momentos essenciais: uma fase de investigação, à qual se seguiria uma fase de acção, terciada por um momento de comunicação e concluída por um processo de avaliação.

Considera-se então que, no *paradigma por defeito*, como lhe chama o autor, as RP são observadas como actividades rotinizadas que se desenvolvem nas organizações. Fala-se, no essencial, de um paradigma orientado para a prática, que preenche, à primeira vista, todas as aspirações educativas da profissão, sendo facilmente adaptado à sala de aulas e à *práxis* profissional, tendo sido adaptado também por algumas organizações de RP, como a *Public Relations Society of America* (Hallahan, 1993: 198).

⁷² Na incerteza de efectuar a melhor tradução da nomenclatura de Hallahan, manteve-se, em alguns dos paradigmas apontados, a designação em inglês.

Para além do paradigma inicial, Hallahan destaca outros seis, que, apesar de semelhantes em alguns aspectos, esboçam pontos de vista díspares sobre aquilo que se faz em RP, projectando as múltiplas influências teóricas neles incutidas.

O segundo paradigma, designado pelo autor de *plan or program paradigm*, faz referência aos planos, à estratégia; ou seja, trata-se de um paradigma orientado para a acção, encarando as RP como um conjunto de estratégias e tácticas específicas. A maior parte das suas actividades insere-se num planeamento estratégico mais elaborado, onde se sublinham os objectivos, as estratégias e as tácticas a efectuar para levar a bom porto determinado programa de RP. Os procedimentos que ocorrem neste paradigma aproximam-se, não raro, das disciplinas da Comunicação, como a Publicidade e outras.

O terceiro paradigma, designado por *communication/practice style paradigm*, aborda a forma como as práticas das RP podem ser examinadas pela perspectiva da comunicação, enfatizando, por exemplo, o papel da Retórica, ou da crítica.

Segundo Hallahan, observar as RP sob este prisma pode ser limitador, uma vez que as práticas de RP são primeiramente examinadas em termos de objectivos e não de resultados. Estudar meramente a comunicação não será útil a não ser que se tenha *feedback* das acções de RP. Os modelos clássicos de Grunig e Hunt são de algum modo os melhores exemplos deste paradigma, refere Hallahan (1993: 199).

O quarto paradigma é o organizacional e considera que as actividades de RP têm de ser analisadas no contexto da organização. Sugere-se, então, que o sucesso da área está envolto na execução de expectativas organizacionais e em conformidade com o desenvolvimento de relações de trabalho. Este paradigma partilha, conquanto, os mesmos problemas do paradigma comunicativo, sustentados na ausência de resultados, acrescentando-se que a simples contagem de *clippings* não chega para apurar sobre o bom ou o mau funcionamento organizacional. Na verdade, a maior ou menor proximidade do público com as organizações depende da própria cultura organizacional e do relacionamento que esta desenvolve com os seus *stakeholders* (*ibidem*: 199).

O quinto paradigma, o behaviorista, ou comportamental, sustentado na Psicologia Social e na Psicologia do Consumidor, reforça a necessidade de medição dos fenómenos. Sugere-se que é importante criar uma medida fiável para analisar as práticas das RP e os seus efeitos, quer a nível individual, ou em grupos.

Para esta abordagem, o sucesso das RP acontece a partir do momento em que estas atingem as audiências, levando-as a comprar, a investir, a mudar de atitudes e/ou comportamentos. Trata-se no fundo de tentar utilizar as crenças, atitudes e

comportamentos, baseando-se nos modelos de Persuasão e mudança de atitudes geradas no consumidor.

O sexto paradigma, que o autor designa pelo *social problems paradigm*, diz que as oportunidades são inerentes à política e aos contextos socioculturais em que as RP se inserem, neste se indicando que as RP dependem da forma como as relações de poder se colocam como um todo na sociedade.

Acredita-se assim que as RP representam uma função *pivot* na sociedade, capazes, por um lado, de influenciar não apenas o comportamento individual mas a sociedade como um todo, ou as suas diferentes organizações.

O sétimo e último paradigma é o *paradigma sistémico*, sustentado na troca de *inputs* e de *outputs* entre as organizações e os seus públicos. Hallahan afirma que, de todos os paradigmas, o sistémico é o mais valoroso, sustentando-se não apenas na teoria, mas também na prática.

De modo a sintetizar a perspectiva de Hallahan, citamos o *quadro n.º 7*, onde se explica as várias propostas do autor.

Quadro 6: Paradigmas sobre os estudos de RP, segundo Hallahan

Paradigma	Orientação	Nível/ Unidade de análise	<i>Questão fulcral fundamental para analisar os esforços de RP</i>
<i>Paradigma por defeito</i> Examina as RP como um conjunto de rotinas e de procedimentos aceites, muitas vezes como um ciclo contínuo	Profissional	Actividade	<i>Todos os passos do processo foram seguidos?</i>
<i>Paradigma do plano ou do programa</i> Examina as RP inseridas no contexto de um plano ou de uma campanha	Profissional	<i>Output</i>	<i>Foi a campanha bem executada em termos de estratégias, objectivos, táticas, orçamentos?</i>
<i>Paradigma comunicacional</i> Analisa as RP de acordo com os métodos ou as técnicas de comunicação usadas	Teorias da Comunicação/ Retórica e crítica	<i>Output</i>	<i>Os esforços de RP continham os princípios de uma comunicação eficiente?</i>

<i>Paradigma organizacional</i> Examina as RP em termos de satisfação com a gestão, incutindo a relação de trabalho estabelecida na organização (ou com o cliente)	Gerencial e crítica	Organização	<i>Foram os esforços de RP bem recebidos no interior da organização?</i>
<i>Paradigma behaviorista ou comportamental</i> Analisa as RP em termos de alterações no conhecimento, atitudes, ou comportamento dos indivíduos e dos grupos	Comportamental e psicológica	Indivíduos e grupos	<i>Será que as alterações perscrutadas caíram sobre as predisposições, ou sobre os padrões de compra, de análise, de doações, de trabalho, ou em votações?</i>
<i>Paradigma dos problemas sociais</i> Analisa as RP como uma resposta às oportunidades ou aos problemas políticos	Sociológica Política Crítica	Organização e sociedade	<i>Foi o conflito social ou o problema resolvido satisfatoriamente?</i>
<i>Paradigma sistêmico</i> Observa as RP como um esforço de intermediação entre a organização e o seu ambiente	Marketing / Cibernética	Organização e ambiente	<i>O equilíbrio manteve-se?</i>

Fonte: Adaptado de Hallahan (1993: 200)

Se a visão de Hallahan oferece um vasto mapeamento teórico dos contextos científicos das RP, a proposta de Gonçalves (2010a) merecer-nos-á uma análise mais demorada, mostrando-se incisiva sobre os marcos fundamentais das RP.

1.3.3.3. Da reorganização teórica: três paradigmas e um permanente campo em ebulição

Na proposta de Gonçalves há três grandes momentos de fundamentação científica das RP, evidenciando-se um estágio pré-paradigmático, um estágio de

paradigma⁷³ grunigiano e um período de tensão paradigmática, onde se esboçam zonas-limite da teorização em RP.

O primeiro e o segundo paradigmas são influenciados, segundo a autora, pela forma como a *Teoria Geral de Sistemas*, de Ludwig von Bertalanffy, foi aplicada à fundamentação epistemológica da área, encarando as organizações como sistemas abertos neles se realçando “a importância das relações públicas, enquanto função de apoio a todos os subsistemas e na relação com o meio envolvente, tendo em vista a sobrevivência da própria organização” (G. Gonçalves, 2010a: 13).

E, se se pode afirmar que o paradigma sistémico identifica a relação que existe entre os sistemas e os subsistemas, entre os *inputs* e os *outputs*, entre as organizações e o mundo, o segundo paradigma visado por Gonçalves, o grunigiano, ter-se-á expandido: primeiro, nos anos 80, e ainda sob influência sistémica, com a criação de quatro modelos de RP⁷⁴; e, depois, nos anos 90, com a concepção da *Teoria da Excelência*, que consagra a actuação estratégica das RP, no seio das organizações, sublimando uma função de gestão de comunicação em prejuízo de uma função técnica.

De seguida, adaptar-se-á o ordenamento proposto por Gonçalves (2010a), através de uma subdivisão em novos subcapítulos, que permite compreender melhor as tradições teóricas mais mencionadas no universo das RP.

Não se esclarecendo aqui uma evolução cronológica rigorosa, mas salientando sobretudo as suas componentes temáticas, apontar-se-á, na esteira da autora, três

⁷³ Gonçalves (2010a) efectua uma análise científica da área das RP por recurso à divisão por paradigmas, remetendo-se para Thomas S. Kuhn (1969), que define *paradigma* como um modelo de pensamento, situado cronologicamente, e cujo principal objectivo é estudar um problema. Sendo frequente o recurso a Kuhn, entre os autores de Ciências Sociais, também Hallahan o terá mencionado, acrescentando que um dos pontos de interesse da obra daquele cientista está na ideia de que o fundamental da ciência não é a descoberta de factos significativos, mas o desenvolvimento de novas formas de conhecer, o que inclui novas metodologias para estudar o mesmo problema, como se lê citação original: “*that major advances in science are not the result of mere incremental discoveries of new facts. Instead, they stem from defining a problem in a whole new way, often discarding previously standard beliefs and procedures and replacing those components of the previous paradigm with others. This includes development of totally different methodologies to study the same problem*” (1993: 199).

⁷⁴ Apesar de Gonçalves incluir os modelos clássicos de Grunig e Hunt (1984) no estado pré-paradigmático das RP, no contexto desta tese, e a título operativo, estes serão apresentados no subcapítulo dedicado ao paradigma grunigiano, porque apesar de se concordar com a autora, quando refere que “os alicerces do paradigma sistémico das relações públicas foram construídos na obra *Managing Public Relations*” (2010a: 25), considera-se mais operacional uma mostra conjunta do contributo grunigiano como um todo.

grandes demarcações teóricas: uma primeira que reflecte sobre os diversos estudos que criaram o embrião científico das RP, com destaque para o paradigma sistémico; uma segunda que relata a perspectiva mais referenciada na actualidade das RP, sublinhando-se o poder da análise grunigiana; uma terceira abordagem que aponta os principais limites do paradigma vigente.

1.3.3.3.1.Fase pré-paradigmática das RP: entre a relevância sistémica e as teorias persuasivas

Destaca-se, nesta primeira etapa, uma fase pré-paradigmática das RP em que se aborda, por um lado, a influência sistémica conduzida pela Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy; e por outro, a tradição persuasiva das RP⁷⁵, iniciada com Bernays e complementada, mais tarde, com outros contributos.

1.3.3.3.1.1. A perspectiva sistémica

Esta perspectiva terá nascido com os pressupostos teóricos apresentados pelo bacteriologista Ludwig Von Bertalanffy, ainda nos anos 50, acreditando-se que os organismos, os sistemas, e as organizações em geral, procuram sobreviver, cumprindo funções e objectivos, realizando trocas com o exterior, através de *inputs* e de *outputs*.

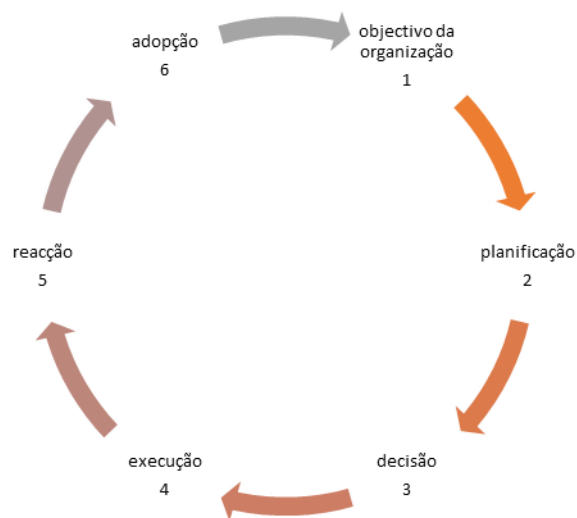
Assim designada, esta teoria permitiu uma compreensão produtiva sobre os relacionamentos sociais e organizacionais, observando-se as empresas e/ou organizações como o produto de uma soma de diferentes subsistemas organizativos, num constante processo de adaptação às condições económicas, sociais, ambientais, em que estes operam.

Em termos globais, todos os sistemas propõem objectivos, e, na presença de sistemas abertos, crê-se que é possível fazer coincidir esses objectivos com os resultados que se esperam obter.

Atente-se, nesse sentido, à *figura n.º 1*, onde se definem os processos e as etapas que ocorrem no seio das organizações e em face das transições do próprio meio ambiente.

⁷⁵ A esse propósito, referem Grunig e Hunt que as RP terão sido concebidas, nessa fase, como manipuladoras do comportamento público para benefício dos públicos manipulados (1984: 18).

Figura 1: Funcionamento dos sistemas organizativos



Cada uma das etapas acima identificadas coincide com um processo diferenciado no seio da organização, que, em conjunto com todos os subsistemas, possibilita a concretização de objectivos.

Na primeira fase, a organização traça um ou vários objectivos para o seu futuro, na fase de planificação, concebe todos os meios ao seu alcance para levar a bom termo esse trabalho, na terceira fase cabe às chefias tomar uma decisão acerca da planificação em causa, na quarta fase adequa-se toda a dinâmica da organização para a concretização dos objectivos iniciais, na quinta fase verificam-se todos os propósitos da organização e da sua capacidade de reacção aos estímulos do meio e na fase final procede-se à adopção dos mecanismos executados pela organização para reagir aos estímulos do meio. Analisada de forma simples, a figura anterior terá um desenvolvimento mais aprofundado, com a aplicação ao caso sindical (capítulo 1.4).

Regressando à influência sistémica, citamos de Gregory, o seguinte excerto: *“Systems theory provides a useful theoretical underpinning for thinking about the role of public relations because it stipulates that an organisation’s well-being (or otherwise) is dependent on establishing and maintaining relationships both within itself and with its environment”* (2004: 49).

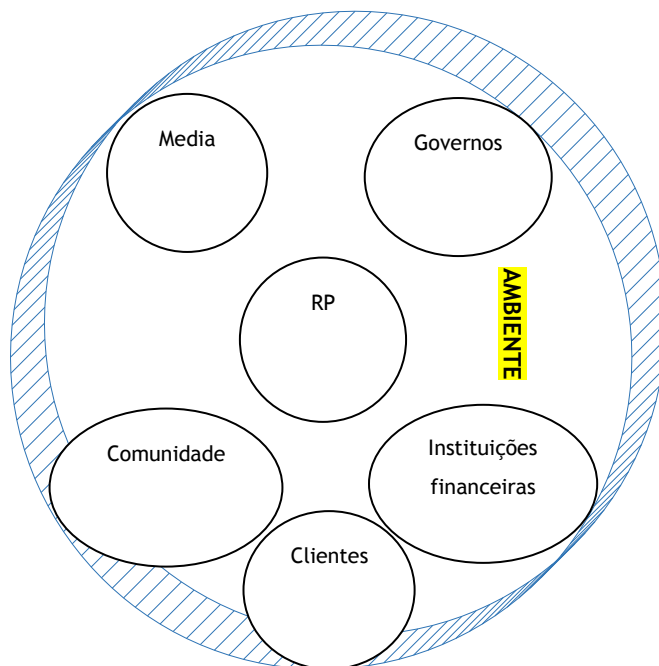
Observando a questão do relacionamento entre as organizações e o seu meio ambiente, é também nesse sentido que se analisam as palavras de Gonçalves, reforçando, a autora, a diferença que existe entre *sistemas abertos* e *sistemas fechados*.

No sistema fechado há poucos *inputs* e *outputs* com o ambiente. Como a interdependência existente se baseia numa relação de causa efeito, também é chamado de sistema mecânico ou determinístico. Pelo contrário, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com o seu meio ambiente (2010a: 19).

Se é certo poder distinguir entre um sistema aberto e um sistema fechado, importante é reforçar também que o universo é todo ele um múltiplo composto de infinitos sistemas e subsistemas em constante relacionamento, como advoga Gregory, salientando que as organizações são uma das partes integrantes de um vasto universo social, preenchido de vários grupos, indivíduos e *stakeholders*, com uma relação entre si, como se lê na citação da autora: *“organisations are part of a social system which consists of individuals or groups of individuals (publics), such as employees, pensioners, suppliers, distributors and so on, who are all involved with it”* (2004: 49).

Nesse contexto, o papel que é deixado às RP, em termos mais globais, é o de desenvolver relacionamentos entre todos esses grupos, conduzindo a organização à realização dos seus objectivos mais fundamentais, como se verifica melhor na *figura n.º 2*.

Figura 2: Teoria dos Sistemas aplicada às organizações



Enfatiza-se assim a relação que a organização mantém com os seus múltiplos ambientes, interno e externo, e a centralidade que as RP neles podem operar.

Como *sistemas abertos*, as organizações dependem de recursos, de matérias-primas, de relacionamentos produtivos com os diferentes *stakeholders*, onde se incluem governos, comunidades, instituições financeiras, meios de comunicação social, entre outros, aspectos salientados também por Torquato, alegando que as empresas, ou organizações possuem um conjunto de

limites definidos, de um lado, por componentes administrativos necessários à geração de bens e serviços, [recebendo], por outro, influências do meio ambiente, podendo-se aduzir, por inferência, que uma empresa não é apenas resultante de componentes concretos do microssistema organizacional, mas é consequência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social (1986b: 14).

Organizações abertas e modernas utilizarão as RP para originar fluxos de informação interna e externa, gerando retroacções positivas sobre o funcionamento habitual do sistema; organizações fechadas limitar-se-ão a realizar procedimentos tipificados, sem que a sua energia ou criatividade seja posta ao serviço do sistema.

Adaptando o paradigma sistémico às organizações, isto significa que é possível interpretá-las como sistemas compostos de vários subsistemas interrelacionados, que se adaptam às mudanças sociais, culturais e económicas, que acontecem no ambiente em que operam.

Numa visão optimista, dir-se-á que a abertura ao exterior lhes permite modificar as suas estruturas na presença de um elemento desconhecido, compensando uma entrada negativa com uma reorganização no sistema de modo a que esse estímulo prejudicial possa ser anulado; numa perspectiva pessimista, e considerando-se a possibilidade de sistemas fechados, a resposta que o sistema dá é invariável, tradicional e tificada, sendo que, a longo prazo, o sistema tende naturalmente à implosão.

Para uma melhor compreensão do exposto, recuamos até às sete premissas originais que Bertalanffy terá criado em meados do século passado (*cfr.* Wolf, 1999), acreditando que: a) o sistema é sempre superior à simples soma das partes (ou subsistemas), o que, em termos práticos, significa que o global é sempre maior do que a simples soma de elementos isolados; b) as partes de um sistema são interdependentes, ou seja, para que uma organização funcione é necessário que

todos os seus sectores se articulem, mantendo desimpedidos os canais de comunicação; c) entre os sistemas e as partes existe uma relação hierárquica, sabendo-se que o todo é sempre superior aos seus subsistemas; d) todos os sistemas realizam uma função de auto-regulação e controlo, havendo uma vigilância constante do seu funcionamento; e) os sistemas devem ser abertos ao exterior, com este estabelecendo trocas de *inputs* e de *outputs*, de forma a completar os seus ciclos de equilíbrio; f) tornar-se-á ainda perceptível, numa sexta regra, que todos os sistemas abertos têm capacidade de mudar; g) e, por fim, acredita-se também que todos os sistemas abertos têm capacidade de mudar de diferentes maneiras.

Assim se percebe a importância deste campo teórico na área das RP, sublinhando-se o papel da cooperação e da adaptabilidade das organizações ao meio ambiente e aos seus diferentes *stakeholders*.

O facto de se falar de sistemas abertos, e de se perspectivar a sobrevivência das organizações nesse universo, fez compreender a necessidade de as organizações interagirem com o meio envolvente, desenvolvendo interações capazes de criar uma realimentação regenerativa, geradora de novas propriedades, podendo estas, por sua vez, beneficiar o todo organizativo, sabendo-se que a) os organismos, em que as alterações benéficas são absorvidas, sobrevivem, b) os sistemas, onde imperam as qualidades maléficas, tendem a desaparecer, na circunstância de não haver uma mudança capaz de neutralizar a primeira mutação.

Assim, o caminho para o equilíbrio das organizações passa forçosamente por uma capacidade de auto-regulação e por uma aptidão para gerir o meio envolvente.

Pelo seu vasto alcance, a *Teoria dos Sistemas* ter-se-á revelado de supremo interesse para não apenas para as Ciências Sociais⁷⁶ e para a Teoria Organizacional⁷⁷,

⁷⁶ A esse propósito, considera Ruão: “a adaptação da Teoria Geral dos Sistemas às Ciências Sociais (com teóricos como March e Simon, 1958, e Katz e Kahn, 1966) trazia uma outra orientação à comunicação, que se tornava numa competência ao serviço da gestão para o comando e controlo das actividades e dos membros das organizações. Esta comunicação deveria ser preparada a vários níveis: entre as partes do sistema, a comunicação interna, e entre este e o meio ambiente, a comunicação externa. Internamente, a comunicação geraria a troca de informações, permitindo a coordenação das actividades, e externamente, a organização recolheria informações sobre o meio ambiente, oportunidades e ameaças” (2008: 46).

⁷⁷ Segundo Kreps (1990), a “aplicação da Teoria dos Sistemas à Teoria Organizacional acontece a partir da década de 50 com as propostas de March e Simon (1958) e Katz e Kahn (1966), daí resultando uma visão sobre as organizações como sistemas complexos que interagem e se adaptam continuamente às transformações do meio ambiente, no sentido de atingirem os seus objectivos. Os componentes chave do sistema são os indivíduos, os grupos funcionais, e as tecnologias ou equipamentos. Qualquer alteração num destes afectará inevitavelmente os restantes” (Kreps, 1990, cit. por Ruão, 1999: 9).

em termos genéricos, mas também para algumas das mais significativas correntes das RP, tornando-se mais consistente a partir dos trabalhos de Scott Cutlip e Alen Center, em 1952, admitindo-se a existência de uma sociedade, segmentada por diferentes grupos em perfeita interdependência, sendo que, no processo, seriam, as RP, interpretadas como “uma parte integral da função administrativa, da responsabilidade de um gestor que não [teria] tempo nem as competências especializadas necessárias para lidar com detalhes” (12).

Sinais da compreensão sistémica das organizações são também visíveis em Grunig e Hunt, na obra *Managing Public Relations*, definindo, os autores, as Relações Públicas como um subsistema administrativo de apoio à direcção da empresa e aos seus diferentes subsistemas, abrindo canais de comunicação aos públicos internos e externos, auxiliando a comunicação entre todos eles (1984: 8-9).

As RP passaram assim a ser compreendidas como uma função de apoio aos subsistemas da organização, ajudando-os a comunicar com outros sistemas internos e externos (G. Gonçalves, 2010a: 21).

Sob o ponto de vista sistémico, os profissionais de RP passaram a ser observados como os que melhor fariam a ligação entre os subsistemas internos e o ambiente externo em que convivem os seus diversos públicos, como o sugerem Grunig e Hunt, afirmando: “*they have one foot in the organisation and one foot outsider*” (1984: 9).

No mesmo sentido terá asseverado Gregory que o papel das RP é o da gestão de comunicação entre o interior e o exterior da empresa/organização:

Public relations professionals support other internal subsystems by helping them communicate within the organisation itself and the external audiences. They provide a counselling role, advising what and how to communicate and they can also provide an implementation role by undertaking the communication on behalf of the subsystems (2004: 50).

Regressando à perspectiva de Grunig e Hunt, seria possível verificar a relevância da função de RP no interior de uma organização pela sua capacidade de gerir os múltiplos fluxos de comunicação, nela, existentes, como se confirma na *figura n.º 3*.

Figura 3: As Relações Públicas numa organização



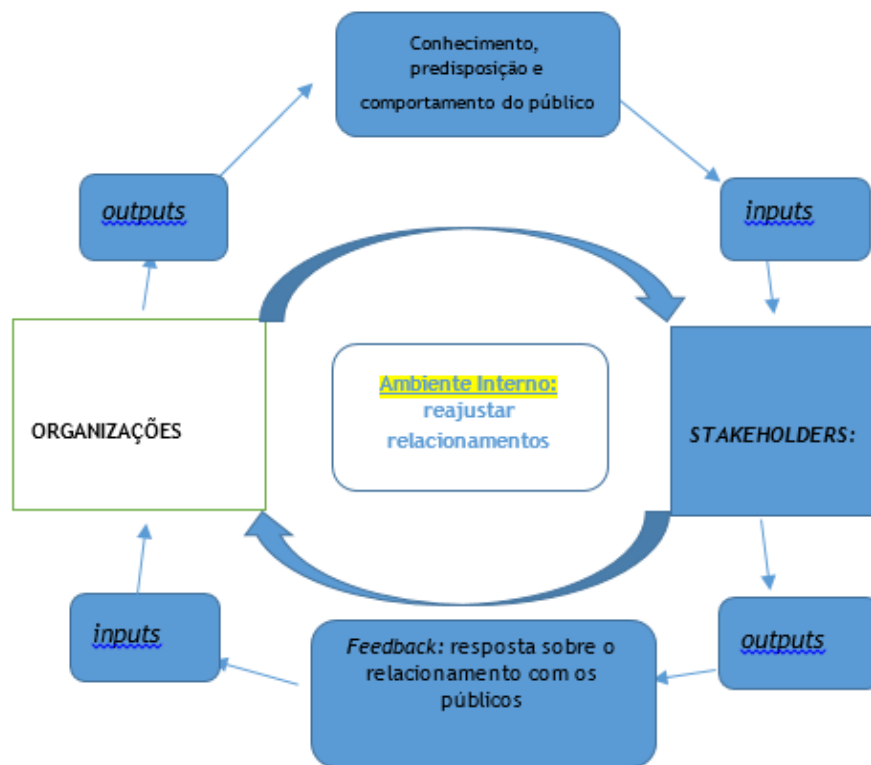
Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984: 10)

A influência da abordagem sistémica sobre as perspectivas teóricas das RP foi de tal forma importante que a própria definição da área sofreu alterações. Na verdade, a partir do momento em que se supõe a existência de um relacionamento mútuo, entre uma organização e os seus diversos *stakeholders*, e em que esse relacionamento se torna mutável consoante o diálogo que as RP conseguem encetar com os seus diferentes grupos de interesse, passa a ser insubsistente defender a unidireccionalidade das suas acções, contrariando, assim, os primeiros modelos de RP.

Na verdade, numa observação sistémica das organizações faz mais sentido advogar a existência de uma bidireccionalidade correctiva, quer no âmbito das práticas quotidianas, quer no âmbito do seu conhecimento teórico, como se atesta também da interpretação da *figura n.º 4*, e, mais adiante, na explanação associada aos modelos clássicos de RP de Grunig e Hunt.

Figura 4: A aplicação sistémica nas perspectivas clássicas das Relações Públicas

Ambiente externo: ações de comunicação dirigidas



Para além da influência dos estudos em comunicação e do ponto de vista sistémico, sobre o vasto campo teórico das RP, o seu devir científico foi ainda marcado pelas perspectivas persuasivas, hasteadas, desde logo, na figura de Edward Bernays e nas suas obras fundadoras, de onde se observa a *Propaganda* como procedimento ao serviço das RP.

1.3.3.3.2. As perspectivas persuasivas

A abordagem persuasiva das RP continua a ser, hoje, um trilho viável para o debate na área, embora fique, muitas vezes, associada ao estigma de manipulação. Como sugere Gonçalves, este ramo científico ficou condicionado, não raro, pela ideia de que “o consumidor e o cidadão são alvo de estratégias que o conduzem a aceitar uma versão da realidade parcial e manipulada, fabricada por poderosos profissionais de relações públicas e *Spin Doctors*” (2010a: 36).

Ainda segundo a autora, se é verdade que nenhum dos textos clássicos condenou a perspectiva persuasiva, ou propagandística, ignorando-a largamente,

também não deixa de ser um facto que a sua definição não-ética viria expressa no modelo de *Agente de Imprensa/Publicity*, concebido por Grunig e Hunt, em 1984, e de onde se apontariam os procedimentos pouco morais das organizações, cujo objectivo central seria tão-só a emissão de informação para o exterior sem que se acautelasse o seu grau de veracidade (*ibidem*: 36).

De facto, se não é justo admitir-se, por si só, o carácter eminentemente persuasivo das Relações Públicas, também não é exequível estabelecer-se os parâmetros evolutivos de uma área sem que se apontem as suas múltiplas influências, mesmo as que indiciam os seus caminhos mais obscuros.

O que se propõe de seguida é uma breve passagem por três das mais relevantes teorias persuasivas que têm servido os interesses teóricos das RP.

Ainda que nem todas se associem ao registo cronológico de Bernays, consideram-se relevantes, na tese, para completar um espaço de definição pré-paradigmática, ou de caracterização de um paradigma paralelo relativo à dimensão persuasiva das RP.

É possível avocar, nesse sentido, três vertentes teóricas da *Persuasão* e da influência social, e, segundo as quais, as RP tentam persuadir os seus públicos de forma a poder modificar as suas emoções e crenças, actuando de forma cúmplice em relação aos objectivos iniciais da organização.

O que está aqui em causa é uma tentativa de transformar, através da comunicação, os afectos, os sentimentos e o comportamento dos indivíduos em face de diferentes estímulos comunicativos.

Sugere-se assim, na tradição persuasiva global, que o efeito criado sobre os indivíduos é de tal ordem importante que estes não se conseguem aperceber das acções desenvolvidas pelas diferentes organizações para que se tornem mais atractivas aos seus olhos.

No vasto campo teórico que aqui se observa, destacam-se três teorias: a *Teoria da Troca Social*, a *Teoria da Aprendizagem* e a *Teoria da Difusão da Inovação*.

1.3.3.3.2.1.A Teoria da Troca Social

Empregando a metáfora económica dos custos e benefícios, como modo de abranger o comportamento humano, a *Teoria da Troca Social* considera que os indivíduos e os grupos escolhem diferentes estratégias comportamentais, consoante a recepção de determinados estímulos seja vista como um benefício, ou como uma anulação de custos, como se depreende do seguinte: “*Social exchange theory’s*

fundamental premise is that human behavior is an exchange of rewards between actors” (Zafirovski, 2005: 1).

No mesmo sentido reflecte Leichthy, acrescentando que as recompensas e os custos de determinadas decisões estarão sempre em exame quando se estabelecem relacionamentos entre os indivíduos, sendo que estes têm maior probabilidade de encetar relações quando vêem que há um conjunto de recompensas associadas a essa relação.

No inverso da equação, o juízo produzido reflecte o mesmo argumento, já que os custos associados a esse relacionamento vão funcionar como inibidores de uma potencial ligação:

When relationship rewards exceed costs, a person moves to expand the exchange in a relationship. In contrast, when costs exceed rewards, the person will halt relationship advance or even terminate the relationship. In a mutually beneficial exchange, each party supplies the wants of the other party at lower cost to self than the value of the resources the other party provides. In such a model, mutual relationship satisfaction ensures relationship stability (Leichthy, 2005: 784).

Oriunda da Sociologia, esta teoria terá cruzado vários caminhos e vários autores, com desdobramentos diversos no seio das relações interpessoais, da Psicologia Social, das RP e da Teoria Organizacional, salientando-se, num dos seus mais influentes trabalhos, John Thibaut (1917-1986) e Harold Kelley (1921-2003), em 1959, estabelecendo uma relação entre o valor de *satisfação* e a *estabilidade* dos relacionamentos entre os diferentes sujeitos.

Segundo essa tese, a satisfação da relação aumentaria à medida que a ligação entre os custos e os benefícios excedesse o histórico de comparação que os indivíduos têm armazenado. Ou seja, o *background* dos sujeitos potenciaria uma maior, ou menor, probabilidade de aceitação de mudanças, consoante aquilo que se vislumbra-se como benefício ou prejuízo relativamente à nova relação estabelecida.

Assim o escreve Leichthy:

John Thibaut and Harold Kelley (1959) proposed two comparison standards to differentiate between relationship satisfaction and relationship stability. Relationship satisfaction increases when the balance of rewards and costs in the relationship exceeds the person’s comparison level. The comparison level is based on the person’s past experience or social

observation. When the reward/cost balance falls beneath these expectations, the person will be dissatisfied with the relationship. Some people demand higher profits from their relationships than other people do. What is a satisfactory exchange to one person will be an unsatisfactory exchange to another person (2005: 784-785).

Segundo esta visão, considera-se que as pessoas tendem a pensar nas consequências dos seus actos antes de agir ou de tomar decisões, estabelecendo uma equação com base na gestão de custos/benefícios.

Social exchange is composed of actions of purposive actors that presuppose constellations of their interests and resources. The complex of interdependent exchange processes constitutes the market functioning within a definite social and institutional structure, though admittedly the latter has not been systematically examined within rational choice theory (Zafirovski, 2005: 3).

Na aplicação dos fundamentos desta perspectiva às Relações Públicas, dir-se-ia que seria possível criar um sentimento de vantagem, para os diferentes públicos-alvo, assumindo-se que o estímulo dos instintos básicos dos seres humanos os conduziria à manutenção de relacionamentos que estes considerassem ir de encontro às suas expectativas mais vantajosas⁷⁸.

Assim o propõe também Zafirovski, dizendo: *“The basic assumption of exchange theory is that individuals establish and continue social relations on the basis of their expectations that such relations will be mutually advantageous (2005: 3).*

Crê-se, desta forma, que a probabilidade de os seres humanos manterem reais, e prolongadas, as suas relações com os demais actores sociais/organizacionais depende da forma como as suas expectativas se percebem como mutuamente vantajosas.

⁷⁸ Em termos exemplificativos, a aplicação da teoria na prática poderia ser feita da seguinte forma: imagine-se que determinada empresa envia um inquérito aos seus diferentes grupos de interesse. Segundo a *Teoria da Troca Social*, para que essa acção decorresse com sucesso, seria necessário que o nível de recompensa associado ao preenchimento daquele inquérito fosse elevado. Para que isso acontecesse seria necessário que as perguntas no inquérito fossem simplificadas, tivessem interesse, evitando-se, por oposição, todas as outras que se revelassem demasiado pessoais ou complexas.

Sem estender demasiado os contornos teóricos desta perspectiva, já que não é esse o propósito central da tese, propõe-se uma outra abordagem das teorias persuasivas das RP: a *Teoria da Difusão da Inovação*.

1.3.3.3.2.2. Teoria da Difusão da Inovação

Se a vertente anterior enfatizava a questão custo-benefício, esta teoria dispõe sobre a forma como novas ideias, objectos, práticas, serviços, são adoptados pelos indivíduos e pelas organizações, estendendo a sua influência sobre a área das RP.

O princípio básico da perspectiva é que os indivíduos, na relação que estabelecem com novos estímulos, atravessam vários estádios, que se iniciam com um processo de *atenção*, ao que se segue a criação de *interesse*, um processo de *avaliação*, uma fase de *teste*, e, finalmente, a *adopção*.

Ligando esta hipótese aos caminhos teóricos das RP, dir-se-ia que, no processo que a organização faz até chegar à mente dos públicos-alvo, é preciso transpor cinco patamares específicos: no primeiro, consolida-se a *atenção*, acreditando tratar-se de um momento de exposição dos indivíduos à ideia geral da empresa, do seu produto ou serviço; na segunda fase, produz-se o *interesse*, consolidado numa influência persuasiva sobre os diferentes *stakeholders*; no terceiro momento, dá-se um período de *avaliação*, processo pelo qual o indivíduo calculará os *prós e contras* da informação que recebe; no quarto momento, o indivíduo testa a ideia em outros indivíduos; no quinto e último patamar de análise, o sujeito aceita o estímulo proposto, tendo ultrapassado, com sucesso, todas as fases anteriores.

Esta teoria exhibe, no essencial, o trajecto que os seres humanos, ou as organizações, desenvolvem até à realização de uma decisão importante. Não se trata, pois, de uma perspectiva ligada a pequenas resoluções tomadas com base no impulso, mas de uma teoria que se aplica a produtos, serviços, de forte implicação financeira, por exemplo.

O facto de se saber como as pessoas aceitam ou processam a informação que lhes é destinada pode ser importante para as Relações Públicas, pois que estas passam a intervir em todos os patamares em que os indivíduos e as diferentes entidades se vão baseando para os processos de tomada de decisão.

De acordo com Rogers (cit. por Hallahan, 2005: 254), há três tipos de variáveis que influenciam a aceitação/rejeição de inovações:

a) *As suas condições prioritárias*, obtidas pela reflexão sobre o contexto em que as inovações acontecem, aqui se incluindo a análise das práticas anteriores, da compensação de problemas, ou de necessidades, que estas inovações podem trazer, ou ajuizando sobre a capacidade de inovação que estas contêm sobre as normas ou expectativas do sistema social em que essas alterações ocorrem.

b) *As características dos processos de decisão* relativas aos sistemas, ou seja as particularidades inerentes àqueles que as adoptam, sugerindo-se que alguns grupos poderão ser mais abertos à mudança, com base, por exemplo, em condições socioeconómicas (como a idade, a educação, o estatuto, o bem-estar económico, entre outros), ou noutro tipo de variáveis que se associam à personalidade, aos comportamentos e às atitudes dos cidadãos.

c) *As características de inovação* elas próprias, sabendo-se que este será também um factor de maior ou menor aceitação para os diferentes *stakeholders*.

Crê-se, neste sentido, que a aceitação das inovações acontece mais facilmente se: a) estas forem compatíveis com os processos que já existiam para a mesma função; b) se a simplicidade for superior à complexidade; c) se se oferecer a possibilidade de teste; d) e se for disponibilizada a possibilidade de controlo dessas inovações (podendo ser inspeccionadas, se necessário) (Hallahan, 2005: 254).

Ainda de acordo com Hallahan (*ibidem*: 253-254), os contributos que esta perspectiva traz para as RP, e para os seus profissionais, avaliam-se em quatro aspectos elementares: a) frisando que as características de inovação aumentam a probabilidade de adopção de determinado produto, serviço, ou ideia; b) salientando que nem todos os indivíduos são iguais na forma como adoptam a tecnologia; c) nomeando a existência de uma massa crítica por parte daqueles que adoptam as novas tecnologias; d) reconhecendo que os profissionais de RP são agentes de mudança em função do bem-estar dos seus clientes.

Para além das duas teorias assinaladas, apresenta-se uma última perspectiva, relativa à *Teoria da Aprendizagem*, segundo a qual se procura explicar e antecipar o comportamento humano, olhando para a forma como os receptores processam, no tempo, as informações que vão adquirindo.

1.3.3.3.2.3. Teoria da Aprendizagem

A *Teoria da Aprendizagem* considera que as pessoas tendem a tomar decisões que entendem conter consequências positivas⁷⁹. Nesse sentido, e de modo a evitar os efeitos negativos que possam decorrer do processo de tomada de decisões, os indivíduos obtêm informações mais precisas sobre os produtos, serviços, que pretendem alcançar, desencadeando comportamentos que vão de encontro à consecução de melhores recompensas, com base numa aprendizagem contínua sobre as melhores ou piores experiências geradas no dia-a-dia.

Considera-se que os indivíduos podem aprender e desenvolver comportamentos pela observação de outros, sabendo-se que, se, na auscultação do comportamento dos outros, for visualizada uma recompensa, é provável que as suas condutas sejam semelhantes às que ficaram entendidas como bem-sucedidas. Assim o assinala Heath (2005c: 827), evidenciando: *“Learning theory is based on the principle that people learn attitudes through direct experiences and messages that are relevant to life’s challenges and that they use arguments and reasons presented in messages to develop the opinions that guide their behavior”*.

Nascida na década de 50, na confluência de vários estudos realizados na universidade de Yale, na área da *Persuasão*, esta perspectiva culminou, já nos anos 80, no modelo de William McGuire (cit. por Heath, 2005b: 482), postulando-se que a formação e o uso das atitudes humanas ocorreria pela realização de 12 passos cumpridos pelos indivíduos e materializados em vários estádios, como se define na *figura n.º 5*:

⁷⁹ Assim o expõe Heath, com o exemplo da adaptação da teoria à Publicidade: *“Messages can hold content that points to positive or negative outcomes. For instance, one does not need to look at much television advertising to realize that those messages often show customers how much better their life will be if they use the sponsor’s product or service. (...) Evaluation, however, can work against the persuader’s message. People can think about whether the product, for instance, really will bring those benefits”* (2005b: 480).

Figura 5: O modelo de William McGuire⁸⁰



Fonte: Adaptado de Heath (2005b: 481)

Observa-se então que, quanto mais recompensas existirem para determinado comportamento, maior probabilidade existe de que esse comportamento venha a ser replicado. Ao saber disso, as RP e os seus profissionais podem projectar uma boa recepção a novos empregados, por exemplo, colocando-os perto de empregados mais experientes, por via do efeito do *passa-palavra*, sabendo-se que o comportamento dos veteranos será repetido pelos menos experientes.

O maior contributo desta teoria refere-se ao facto de se estudar o comportamento humano, na altura em que ocorre o processo de tomada de decisão, sendo que esta visão terá permitido também uma maior compreensão sobre o próprio processamento da *Persuasão* em si, isentando-o das influências propagandísticas que algumas perspectivas mais cépticas lhe apontariam. Assim:

Learning theory maintained that what people learn, especially their attitudes, leads them to be able to make choices between rewarding and negative outcomes and consequences. This theoretical approach (...) also

⁸⁰ Do original citado em Heath: “1. Being exposed to the message; 2. Attending to it; 3. Liking it and becoming interested in it; 4. Comprehending it; 5. Learning how to process and use it; 6. Yielding to it; 7. Memorizing it; 8. Retrieving it as required; 9. Using it to make decisions; 10. Behaving in accord with the decision; 11. Reinforcing the actions; 12. Consolidating the decision based on the success of the action” (2005b: 480-482).

contradicted many claims from propaganda theory about how people could be easily persuaded, even by unethical means (Heath, 2005c: 827).

De modo a concluir a análise das perspectivas persuasivas sobre as teorias das RP, propõe-se um quadro que resume os conteúdos dispostos previamente.

Quadro 7: Teorias Persuasivas que influenciaram as perspectivas das RP

Teorias da Persuasão que contribuíram para as RP	Ideia-base As RP tentam persuadir as audiências para que, num processo de recolha de informação, estas modifiquem as suas emoções e crenças, actuando de forma conivente com os objectivos iniciais da organização.
Teoria da Troca Social	Os seres humanos e os grupos escolhem diferentes estratégias, consoante a recepção de determinados estímulos seja vislumbrada pela imagem de um benefício real e/ou de uma anulação de custos.
Teoria da Difusão da Inovação	O caminho que os seres humanos desenvolvem até à realização de uma decisão importante baseia-se no desenvolvimento de cinco estágios que os indivíduos atravessam para aceitar a informação criada pelas diferentes organizações: atenção, o interesse, a avaliação, o teste, a adopção.
Teoria da aprendizagem social	Esta perspectiva procura explicar e prever o comportamento, olhando para a forma como os receptores processam informação.

Encerrada a análise ao estágio pré-paradigmático das RP, dir-se-ia metade sistémico, metade persuasivo, proceder-se-á agora à observação, mais demorada, da perspectiva grunigiana e da influência que esta possui sobre a compreensão teórica das Relações Públicas e da sua aplicabilidade organizacional.

1.3.3.3.3.O paradigma grunigiano

Na perspectiva de Gonçalves, só com a edição de *Managing Public Relations*, de Grunig e Hunt, em 1984, é possível falar-se de um “alargamento da visão do papel das relações públicas nas organizações, enquanto elemento fulcral da função de gestão da organização” (2010a: 10).

Nesse sentido, na análise que se propõe para o paradigma grunigiano salienta-se uma percepção do universo das Relações Públicas assente em três pontos fundamentais: na reflexão sobre os quatro modelos clássicos; num breve entendimento sobre a *Teoria da Excelência*; e num fortalecimento da função de gestão estratégica das RP.

1.3.3.3.1.Os modelos clássicos de RP: da unilateralidade ao mutualismo da comunicação

Grunig e Hunt concebem, em 1984, um dos mais importantes estudos sobre o exercício das RP no seio das organizações, criando quatro modelos explicativos da sua aplicação na prática quotidiana das empresas, associando-lhes diferentes características e distintos períodos históricos (Terra, 2004: 31; G. Gonçalves, 2010a: 25-30).

Germinados nos anos 80, estes modelos representam os valores, os objetivos e as atitudes assumidas pelas organizações, aquando do exercício das RP, daí que se apresentem como guias de compreensão da história das RP e expliquem também a forma como estas são praticadas na actualidade.

Na explicação preliminar que os autores ofereceram, sobre este esquema de inteligibilidade para a área das RP, considerou-se, desde logo, uma definição teórica para *modelo*, acrescentando que este seria uma representação de uma realidade, ressaltando-se, nessa medida, que ainda que fosse possível observar o comportamento individual de cada *relações públicas* no mundo, a construção de uma só ideia sobre o que esses profissionais realmente fariam seria impossível de sustentar teoricamente. Pelo contrário, e na concepção dos quatro modelos propostos seria mais fácil compreender as actividades de comunicação que Grunig e Hunt (1984: 21) designariam por Relações Públicas.

Apesar de hoje se questionar a perdurabilidade das fórmulas aqui reunidas, o entendimento que se oferece dos processos comunicativos das organizações contemporâneas não pode deixar de passar pela análise individualizada de cada um destes contributos, salientando-se o modelo de *Agente de Imprensa/Publicity (Press agency/ Publicity)*, o modelo de *Informação Pública (Public Information)*, o modelo *Assimétrico Bidireccional (Two-way asymmetric)* e o modelo *Simétrico Bidireccional (Two-way symmetric)*.

Pela observação do *quadro n.º 9*⁸¹, é possível compreender as diferenças de cada um destes modelos, salientando que, mesmo que no início as Relações Públicas tenham privilegiado formas persuasivas de comunicação, o seu desenrolar histórico fez com que se deixasse de lado a *Persuasão* como modelo central a seguir.

Quadro 8: Os modelos clássicos de Relações Públicas por Grunig e Hunt

Características	Agente de Imprensa/ <i>Publicity</i>	Informação Pública	Assimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objectivo	Propaganda	Disseminação da informação	Persuasão científica	Entendimento mútuo
Natureza da comunicação	Um sentido; a verdade completa não é necessária	Um-sentido; a verdade é importante	Efeitos desequilibrados para os dois lados	Efeitos equilibrados para os dois lados
Modelo de comunicação	Fonte- receptor	Fonte-receptor	Fonte-receptor Feedback	Grupo - grupo
Natureza da investigação	Pouca	Pouca	Formativo; avaliação das atitudes	Formativa; avaliação da compreensão
Figuras históricas de relevo	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, educadores e líderes profissionais
Onde é praticado	Desportos, Teatros, produtos em promoção	Governos, associações sem fins lucrativos e negócios	Agências de negócios competitivas	Agências de negócios reguladas
Percentagem estimadas das organizações que o praticam hoje	15%	50%	20%	15%

Fonte: Grunig e Hunt (1984: 22); (cfr. Fawkes, 2004a: 11; G. Gonçalves, 2010: 26)

⁸¹ Para uma melhor leitura do quadro, procedemos à tradução livre do inglês, do original apresentado em Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Se no primeiro caso as RP eram sobretudo propagandísticas, sendo que os seus profissionais se orientavam pelo princípio da “meia verdade”, no modelo de *Public Information* existia já a disseminação da informação e uma coincidência entre aquilo que era executado pelos profissionais de RP e os de Jornalismo.

Se se tomar por referência os modelos bidireccionais, verifica-se que, enquanto no modelo *Assimétrico Bidireccional* permanece uma função de RP associada à propagação da *Persuasão* com o recurso da ciência, no modelo *Simétrico Bidireccional* emerge sobretudo a figura de um profissional mediador, utilizando não apenas os ensinamentos das Ciências Sociais, mas também das Ciências da Comunicação.

Em relação à natureza da comunicação usada pelos quatro modelos, Grunig e Hunt (1984: 21-43) explicam que, se nos dois primeiros modelos, a comunicação caminha num só sentido, da organização para o público (processo em que a organização fala, mas não ouve), nos modelos bidireccionais, *Assimétrico* e *Simétrico*, os fluxos de comunicação estabelecem-se em duas direcções contrárias, embora haja também a registar uma grande diferença na natureza da bidireccionalidade. No primeiro caso, a organização não se deixa afectar pela acção dos públicos-alvo; no segundo caso, os profissionais de RP planeiam facilmente a comunicação para os seus públicos, de modo a obter mudanças no seu comportamento, na presença constante de um diálogo, subentendendo-se também, nesse caso, a capacidade de alterar o rumo da comunicação da organização em função dos seus *stakeholders*.

Ainda por referência ao *quadro n.º 9*, reflecte-se agora, de forma mais demorada, sobre os seus principais conteúdos e em clara alusão ao caso americano.

No que se propõe para o primeiro modelo (*Press agency/ Publicity*), entendido historicamente como o *ground zero* das Relações Públicas modernas, terá sido importante, durante algum tempo, persuadir a opinião pública sobre determinados objectivos para as empresas e/ou organizações.

Relevante durante o século XIX, o modelo ganhou vida com a actuação de P. T. Barnum (1810-1891), na sua eterna busca de eventos falaciosos, de forma a promover os seus agenciados. Ter-lhe-á ficado associado a célebre frase “*there’s no such thing as bad publicity*” (Grunig & Hunt, 1984: 28), cimentada na criação de falsas ocorrências com vista à cobertura massiva da imprensa.

Assim o confirmam Grunig e Hunt, no seguinte excerto: “*The one thing that most press agentes/publicists had – and have – in common is their constant effort*

to get free space in the media for their clientes, using every possible trick to take advantage of the newspapers and other media” (1984: 30).

Na actualidade, poder-se-ia dizer que o modelo continua a existir no mundo do espectáculo, no *Marketing* musical, no cinema, com a orquestração de inúmeras *estórias* cujo fim será tão-só a promoção e o aumento de receitas (Fawkes, 2004a: 12).

Num modelo assim descrito, visualizar-se-á a necessidade de as organizações procederem a uma busca repentina de reconhecimento público, sem que se acautelem princípios éticos mais imediatos. Dir-se-ia que o único interesse que as empresas poderiam ter, na adopção deste modelo, está umbilicalmente ligado à imediata promoção de imagem, independentemente de esta ser harmoniosa ou perdurável.

Segundo Gonçalves, “no modelo de Agente de Imprensa, as relações públicas fazem de tudo para aumentar a notoriedade da organização, recorrendo, sempre que necessário, a técnicas de desinformação” (2010a: 26).

A adopção deste modelo, em termos organizacionais, denunciaria, quanto a nós, nos dias de hoje, a presença de um certo amadorismo na construção da comunicação das entidades que nele apostam, procurando obter-se, no imediato, os efeitos de uma promoção relâmpago, sem que sejam acautelados objectivos e metas de longo alcance.

Na segunda proposta de Grunig e Hunt, o modelo de *Public Information*, já se prevê a divulgação de dados relevantes e verdadeiros, sobre a empresa/organização, para o público. Todavia, e mesmo tendo em conta um compromisso com a verdade, os receios sobre a sua democraticidade permanecem intactos, uma vez que a adopção de um relacionamento unidireccional, fonte-receptor, também não equaciona as expectativas da recepção. A comunicação processa-se num sentido apenas, havendo uma superioridade do emissor e um desconhecimento das reais circunstâncias sociais e culturais do receptor.

Consubstancia-se, neste modelo, a figura de Ivy Lee e a abertura que permitiu para a área de *assessoria de imprensa*, com a célebre *Declaração de Princípios*, aqui relemburada uma vez mais, no seu texto original:

This is not a secret press bureau. All our work is done in the open. We aim to supply news. This is not an advertising agency; if you think any of our matter properly ought to go to your business office, do not use it. Our matter is accurate. Further details on any subject treated will be supplied promptly, and any editor will be assisted most cheerfully in verifying

directly and statement of fact. Upon enquiry, full information will be given to any editor concerning with those on whose behalf the article is sent out (cit. por Grunig & Hunt, 1984: 33; cfr. Fawkes, 2004a: 13)⁸².

O surgimento do modelo de *Informação Pública* ocorre então num mundo adverso às grandes empresas americanas, sabendo-se das perseguições operadas pelos *muckrakers* e pela opinião pública da época. Nesse sentido, e como o justificam Grunig e Hunt: “*institutions needed a new kind of public relations to respond to the publicity war against them, something more than the whitewash of press agentry or the silence of the-public-be-damned approach*” (1984: 31).

E é na busca de transparência que surge Lee e a célebre frase “*The public be informed*” (*ibidem*: 32).

Gonçalves salienta que este modelo promove a organização da informação “sob os princípios do jornalismo: mensagens objectivas, verdadeiras e com interesse para o destinatário” (2010a: 27).

Também por esse motivo, na reflexão que se faz do modelo, verifica-se que este é particularmente adaptado, na actualidade, a organismos públicos⁸³, de âmbito local ou central, uma vez que há uma maior credibilidade associada aos serviços que apostam numa política de transparência, mesmo que, muitas vezes, esta seja imposta pela lei⁸⁴.

⁸² Na tradução de Gonçalves (2010a: 32): “*Não somos uma agência de imprensa secreta. Todo o nosso trabalho é feito abertamente. O nosso objectivo é fornecer notícias. Não somos uma agência de publicidade; se acharem que algum dos nossos conteúdos devia ser enviado para o vosso departamento comercial, não o utilize. Os nossos conteúdos são precisos. Podemos fornecer rapidamente mais pormenores sobre qualquer tema tratado e é com maior prazer que ajudaremos qualquer director a verificar directamente qualquer afirmação factual. Sempre que solicitado, será dado a qualquer director toda a informação referente àqueles em cujo nome se envia o artigo*”.

⁸³ Recorda-se, todavia, que terá sido usado como modelo ideal para os organismos públicos americanos, em 1900, como se depreende do seguinte: “*In the early 1900s, government agencies also began to use publicists to inform citizens and to influence legislation that affected them in Congress. (...) By 1920, then, the public-information model had replaced the press agente as the major form of public relations*” (Grunig & Hunt, 1984: 36-37).

⁸⁴ A título exemplificativo, reconhece-se, aos cidadãos portugueses, pelo artigo n.º 268 da Constituição da República Portuguesa, o livre acesso à informação procedimental. Pela *alínea 1*, diz-se que os “cidadãos têm o direito de ser informados pela Administração, sempre que o requeiram, sobre o andamento dos processos em que sejam directamente interessados, bem como o de conhecer as resoluções definitivas que sobre eles forem tomadas” (B. Rodrigues, 2011: 129), pela *alínea 2*, considera-se que “os cidadãos têm também o direito de acesso aos arquivos e registos administrativos, sem prejuízo do disposto na lei em matérias relativas à segurança interna e externa, à investigação

Fechado o parêntesis, e já no terceiro modelo de Grunig e Hunt, o *Two-Way Assymmetric*, ou *Assimétrico Bidireccional*, equaciona-se a presença de um receptor, mas apenas para satisfação dos interesses da organização. Estudam-se as atitudes e os comportamentos do público e a resposta que se aguarda visa apenas os objectivos da organização. É um modelo adaptado na forma de comunicação persuasiva. Tem-se conhecimento dos comportamentos, das atitudes e das expectativas dos consumidores, mas não se permite que estes sejam parte activa no processo de troca comunicativa.

Segundo Gonçalves: “O modelo assimétrico bidireccional caracteriza-se pelo uso da pesquisa para melhorar o conhecimento sobre os destinatários e assim configurar uma mensagem mais adequada à estratégia a implementar” (2010a: 28).

Grunig e Hunt, por seu lado, consideram que o modelo *Assimétrico Bidireccional* pode ser antiético da maneira como está estabelecido, porque continua a ser uma forma de conseguir o que as organizações querem, sem que se assuma um compromisso de mudança para com os seus públicos:

Although practioners of this model claim to advocate the public's view inside the organization, generally the only way they do that is by telling management what the public will accept. They do not tell management how to change to please the public. For public relations to fully represent publics to the management of an organization, the two-way symmetric model must be used (1984: 41).

Há quem afirme, porém, que a assimetria não deve ser interpretada como falta de ética, nem a *Persuasão* deve ser entendida como manipulatória, em virtude da sua dimensão racional (Dieckerson, 2012: 1-2). Voltaremos à questão, adiante.

Em termos históricos, o modelo terá ficado associado à figura de Edward Bernays (Grunig & Hunt, 1984: 38), conhecido como um dos mais influentes propagandistas de todos os tempos, recorrendo fortemente à Psicologia para fazer vender produtos e/ou ideias⁸⁵.

criminal e à intimidade das pessoas” (*ibidem*). Isto significa que qualquer cidadão se pode dirigir aos serviços públicos e pedir informação, sem que esta possa ser negada.

⁸⁵ Ficou célebre a sua campanha para a *Lucky Strike*, convencendo as jovens debutantes americanas a fumar com base num argumento feminista. Os cigarros daquela empresa deveriam ser vistos como *tochas de liberdade* face a um mundo liderado por homens. Bernays convenceu as jovens americanas a desfilar com os seus cigarros acesos numa parada em Nova Iorque (Grunig & Hunt, 1984: 40-41; Fawkes, 2004a: 14; Gonçalves, 2010a: 35).

Fawkes (2004a: 15) salienta que os desempenhos actuais do modelo se aproximam de campanhas político-partidárias e/ou de promoção de bons hábitos alimentares, de saúde e de desporto. E, nesse sentido, essa forma de actuação pode ser encarada sob um ponto de vista optimista, contrariando a maléfica definição de comunicação persuasiva propagandística, celebrizada por Grunig.

O quarto modelo, o *Two-Way Symmetric*, ou *Simétrico Bidireccional*, supõe o *feedback* e a democratização comunicativa das Relações Públicas, no seio das organizações, produzindo uma compreensão mútua, com base no diálogo, administrando conflitos e procurando o entendimento com os diferentes públicos.

While the other models are characterised by monologue-type communication, the symmetric model involves ideas of dialogue. It could lead an organisation's management to exchange views with other groups, possibly leading to both management and publics being influenced and adjusting their attitudes and behaviours (Fawkes, 2004a: 15).

Percepcionar-se-á, do exposto, que o quarto modelo é o mais equitativo, impondo a bidireccionalidade como pedra angular de todo o edifício comunicativo organizacional. Em termos históricos, pode dizer-se que este estará mais próximo do que é ensinado nas universidades do que o que se propõe nas práticas empresariais.

Na actualidade, a sua existência justifica-se no âmbito de novos procedimentos e preocupações com a responsabilidade social das empresas e das organizações. Como exemplo prático das suas aplicações, Fawkes (2004a: 16) refere o caso dos supermercados que se inquietam com a comida geneticamente modificada, verificando-se a simetria de interesses anteriormente aludida.

Deslocando a análise para o que os quatro modelos prevêem em termos históricos a nível nacional: é possível entender que o devir académico das RP esteja situado numa compreensão que valoriza o *modelo Simétrico Bidireccional*, mas as suas práticas quotidianas denunciam ainda uma utilização dos modelos de *Agente de Imprensa/Publicity* e de *Informação Pública*.

Quer isto dizer que, apesar de vivermos num período que deixa para trás o *Press Agency Model* e o *Public Information Model* (ou de uma fase que os deveria deixar cair como configurações ideais de comunicação), continuamos a vislumbrar a proliferação de procedimentos comunicativos unilaterais, emitidos pelas empresas/organizações, sustentados na unidireccionalidade dos modelos clássicos, e sem que se atenda aos contextos de recepção às condições espaço-temporais dos seus *stakeholders*.

Ainda que se afirme que o *modelo Simétrico Bidireccional* é o que melhor consagra a viabilidade futura da ética profissional das RP⁸⁶, o certo é que essa ética continua comprometida com a ausência de mecanismos penalizadores, o que, à partida, inviabiliza, na prática, a adopção do modelo descrito.

1.3.3.3.2.A Teoria da Excelência

A *Teoria da Excelência* ter-se-á tornado mais evidente a partir da década de 90, com a maturação dos estudos realizados pelo projecto *Excellence Theory*, e com o financiamento da *Research Foundation of International Association of Business Communicators*, nos EUA (Grunig, 1992; G. Gonçalves, 2010: 41).

Tê-la-á descrito desta forma, o seu principal mentor, James E. Grunig: “*We believe that we have produced the first general theory of public relations – a theory that integrates the many theories and research results existing in the field*” (Grunig, 1992: 2).

Após a realização de várias pesquisas, compiladas em diversas publicações (artigos, livros⁸⁷, revistas), ter-se-á criado o que ficou conhecido por *projecto de excelência para as Relações Públicas*, elegendo-as como uma função de gestão em benefício da eficácia global de uma organização.

O objectivo inicial desse trabalho seria perceber não apenas de que modo poderiam ser as entidades mais eficientes⁸⁸ em termos comunicativos, mas também de que forma conseguiriam ser os seus gabinetes de comunicação *excelentes*⁸⁹.

⁸⁶ Propõe, a respeito, Gonçalves, que o *Two-way symmetric model* é o único modelo que fundamenta verdadeiramente o conceito de simetria e que consubstancia a “compreensão mútua através do diálogo e do debate informado” (2007b: 7).

⁸⁷ Aqui se destaca a obra *Excellence in Public Relations and Communication Management*, publicada em 1992. Para mais informações, Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

⁸⁸ Na acepção de Torquato, por *eficiência* deve entender-se a capacidade que existe num emissor, individual, ou colectivo, de afectar outros, “de modo a fazê-los seguir as suas intenções e também [de modo a ser afectado por] outros, [sendo] vantajosos para si ou para sua organização” (1986b: 39). O modo mais natural que existe para avaliar a *eficiência* nas organizações passa pelo estudo do “equilíbrio de forças na organização: forças de impulso, de um lado, que empurram a organização para o crescimento, e forças de restrição, de outro, que procuram conter o impulso, pela apatia, hostilidade, má manutenção” (Torquato, 1986b: 38).

⁸⁹ A esse respeito, terão sido estas as principais questões colocadas pelo *projecto da excelência*: “*How does communication affect the achievement of organizational objectives? (...) How must public*

Conceito popularizado na Gestão, a *excelência* terá sido alvo de interesse por parte dos teóricos das RP, acreditando-se que as empresas excelentes estariam mais predispostas à mudança, seriam mais flexíveis aos problemas sociais, abandonando as visões *tayloristas* do trabalho e abraçando soluções mais criativas e democraticamente conquistadas (G. Gonçalves, 2010a: 42).

Com a geração de uma equipa multidisciplinar, o estudo de Grunig terá promovido a aplicação de mais de 4500 *inquéritos via questionário* a funcionários de 327 organizações (cit. por G. Gonçalves, 2010a: 42-43); e, dos principais dados colhidos, foi possível construir um arquétipo de *excelência* para as RP, dando origem ao *Excellent Factor*, como modelo composto de nove princípios fundamentais para a *excelência* das organizações em matéria de RP, distribuindo-se em vários níveis no seio da organização: a) ao nível dos programas de RP (um nível estratégico mais estreito, aplicado aos programas de comunicação das organizações); b) ao nível dos departamentos (empregando-se no gabinete de RP e em observação do seu relacionamento com os demais departamentos no seio da organização); c) ao nível organizacional (alargando-se, de algum modo, o campo de acção das RP sobre toda a organização e as suas relações internas); e d) ao nível económico (compreendendo-se a importância das RP para a sobrevivência de toda a organização).

Assim se reafirma, nessa linha: em primeiro lugar, a ideia de que as RP precisam de ser entendidas como uma peça fundamental na gestão estratégica das empresas/organizações, definindo um plano estratégico de longo prazo, com missão e objectivos concretos, o que implica o envolvimento dos profissionais de RP junto das administrações, traçando, em conjunto, planeamentos de larga escala com públicos e objectivos estratégicos; surge, em segundo lugar, decorrente do anterior, o argumento de que estas devem desenvolver um processo de autonomia face a outras áreas, ascendendo ao conselho de administração, ou consolidando uma proximidade maior em relação às chefias, pois só assim poderá, a área, desempenhar um papel proactivo em função das alterações do meio, antecipando problemas e tomando parte no processo de decisão.

Compreende-se, em terceiro lugar, que as RP devem potenciar programas integrados e integrar, num só departamento, todas as suas funções, pois só com a edificação de um sistema integrado é que é possível, às RP, “gerir programas de comunicação com os públicos estratégicos” (G. Gonçalves, 2010a: 45).

relations be practiced and the communication function be organized for it to contribute the most to organizational effectiveness?” (Grunig, 1992: 3).

Assumir-se-ia, em quarto lugar, que as RP devem ser encaradas como uma função de gestão, separada de outras funções, autonomizando-se face ao *Marketing*, uma vez que, por causa dessa submissão, os objectivos das RP estavam a ser os mesmos do *Marketing*, bem como o tratamento dado aos seus públicos-alvo, que eram compreendidos como simples consumidores, geridos em função do volume de vendas e das quotas de mercado.

De regresso ao *Excellent Factor*, considera-se, em quinto lugar, que as organizações excelentes deverão ter um profissional de RP capaz de criar, gerir e dirigir os programas de RP⁹⁰, o que significa que, além da uma função técnica, este profissional deveria ser desenvolver uma função de gestão em organizações pequenas, ou preconizar a existência de outro profissional especializado na gestão integrada de comunicação, concebendo, criando, supervisionando os programas de RP, em organizações de grande dimensão⁹¹.

Em sexto e sétimo lugar, as RP de excelência seriam sustentadas no *modelo Simétrico Bidireccional*, fortificado no diálogo e na simetria como peças fundamentais para a gestão de conflitos e para o incremento da compreensão mútua entre as organizações e os seus públicos.

A simetria deveria ser, por isso, aplicada, de igual forma, ao *público interno*, na eleição de programas capazes de incrementar a eficácia, dando também um certo grau de autonomia aos empregados da organização, promovendo a equidade e a simetria de relacionamentos entre eles, permitindo-lhes ascender enfim aos processos de tomada de decisão conjunta.

⁹⁰ Veja-se, a esse propósito, a perspectiva de Camilo sobre a função de gestão de comunicação, atribuída ao *relações públicas*. No seu artigo *Noção de problema em relações públicas: contributos para uma sistematização* diz o seguinte: “Eis a razão porque concebemos qualquer gestor de comunicação como um simples técnico, um especialista em comunicação corporativa. O princípio inerente à sua actividade é o princípio da eficácia; subjacente à sua conduta encontra-se uma racionalidade privada e não pública” (2002: 4). Num outro lugar do mesmo texto, justifica essa posição, salientando: “Sustentamos, aliás a possibilidade de se poder reflectir as práticas das relações públicas a partir de modelos de comunicação persuasiva, de natureza dialógica, participativa e bilateral, mas sempre com a condição de essas acções comunicacionais contribuírem para a afirmação verosímil de uma singularidade organizacional” (*ibidem*).

⁹¹ Proposto de uma outra forma, Grunig distingue claramente o gestor do técnico, atribuindo ao primeiro a organização estratégica do departamento de RP e, ao segundo, as actividades quotidianas de comunicação (Gregory, 2004: 55). Desse prisma, um gabinete de comunicação *excelente* deveria ser dirigido por um gestor estratégico de comunicação, integrado nas chefias, ou reportando directamente a estas; o principal executivo de relações públicas deveria possuir um bom conhecimento de gestão e de planeamento estratégico para que as funções de comunicação fossem alcançadas de forma plena.

As entidades excelentes deveriam promover, em oitavo lugar, a contratação de profissionais com um conhecimento prático apurado, composto de um corpo teórico de conhecimentos obtido no ensino universitário e/ou profissional, bem como de uma sólida experiência, ao que, finalmente, se seguiria, já em nono lugar, a ideia de que os recursos humanos utilizados nas RP excelentes necessitariam de ser multifacetados e oriundos de vários escalões etários, de várias etnias, de modo a interagir com os mais diversificados públicos-alvo.

Dos parágrafos anteriores, ressalta então o argumento de que as organizações excelentes promoveriam uma cultura organizacional participativa, adoptariam um modelo *Simétrico Bidireccional* de comunicação interna, uma boa articulação das suas estruturas orgânicas, de criação de programas de igualdade de oportunidades para homens, mulheres e minorias, concorrendo todos estes agentes para uma alta satisfação no local de trabalho.

A edificação de organizações de excelência implicaria, por isso: a) uma revolução na forma como se compreendem as RP, ou seja, mais do que uma técnica, estas deveriam ser observadas pela sua função estratégica; b) uma dinamização dos processos internos e externos de comunicação, de modo a aprovisionar as informações necessárias a respeito dos públicos estratégicos que seriam atingidos pelas decisões da gestão; c) uma clarificação sobre o papel desempenhado pelos profissionais de RP; d) a eleição do *modelo Simétrico Bidireccional* de comunicação como o que melhor se adequa à satisfação de objectivos de todos os intervenientes de uma organização.

Se é certo que o paradigma grunigiano tem vingado com maior vigor nos estudos em RP nas últimas duas décadas, não é menos verdade que algumas críticas se têm colocado à forma como este foi estabelecido ou à maneira como é hoje incapaz de responder à revolução digital que ocorreu no mundo. Daí propor-se também uma última análise que reflecte sobre as insuficiências não só dos modelos clássicos de RP, mas também da *Teoria da Excelência*.

1.3.3.3.3.Tensões de paradigma: limites da perspectiva grunigiana

Acredita-se, como pressuposto básico de reflexão, que Grunig e Hunt (1984) não teriam em mente o processo de revolução digital, aquando da publicação dos seus quatro modelos de RP. Também por isso, reflectir hoje sobre esses modelos pede que se entenda que as organizações já não podem ser encaradas como

estruturas rígidas, mas tendo em conta os processos de uma comunicação cada vez mais informal e viral. A *Internet* tem relativizado grandemente a rigidez padronizada dos processos comunicativos, sejam estes interpessoais ou organizacionais.

Se por um lado é possível interrogar a pertinência dos modelos clássicos grunigianos, pela forma como a revolução digital alterou as estruturas organizativas empresariais, sendo cada vez mais difícil, para as organizações, controlar a informação de que dispõem para os seus diferentes públicos-alvo, por outro, os processos de segmentação desses mesmos públicos são cada vez mais difíceis de executar, atendendo à fragmentação de identidades que ocorre hoje nos sistemas digitais de comunicação⁹².

Outra questão que se coloca relaciona-se com a perspectiva ética e anti-ética que o paradigma grunigiano atribui a alguns dos modelos propostos, em especial ao *Assimétrico Bidireccional*.

Dickerson (2012: 1-9) considera que Grunig falha ao considerar a *Persuasão* como não ética. Segundo o autor, a perspectiva persuasiva não pode ser encarada como prejudicial, uma vez que esta tem também uma dimensão racional.

Dickerson refere que a *Persuasão* foi erradamente perseguida pelos teóricos das RP, em especial por James E. Grunig, sendo essa visão sustentada na ideia de que as organizações criariam, sobre os seus públicos-alvo, uma espécie de manipulação ou pressão.

Segundo Dickerson, o medo gerado pela ideia da *Persuasão* resultou numa má interpretação sobre aquilo que ela verdadeiramente representa, salientando que o verdadeiro espaço de *negociação*, entre as organizações e os seus *stakeholders*, ocorre quando a argumentação não é feita com base em ideias-brutas sobre o exterior, mas quando as partes se propõem seduzir mutuamente.

Nas suas palavras, pode ler-se o seguinte: “*The successful case of persuasion would seem to involve, in both words, a breach of a basic ethic of fairness*” (Dickerson, 2012: 3). Considera assim, o autor, que o acto de negociação só faz sentido quando se parte do pressuposto de que há bons argumentos para trocar, ou quando estes são suficientemente fortes para fazer alguém desistir do processo de negociação em função de argumentos melhores.

⁹² Um exemplo pertinente da problemática da segmentação dos públicos digitais pode ser lembrado com o episódio da *Pepsi* sueca e da campanha publicitária que esta desenvolveu para o apuramento do mundial de futebol do Brasil, recorrendo à figura de Cristiano Ronaldo. O efeito viral do vídeo criado teve consequências a nível mundial, levando a que a Pepsi portuguesa emitisse um pedido de desculpas oficial na sua página do *Facebook*.

Na perspectiva grunigiana dir-se-ia que os diferentes actores envolvidos na comunicação tratariam as suas próprias propostas, ou argumentos, como dados adquiridos, impossibilitando-se uma discussão racional sobre eles. Seria o mesmo que afirmar que os seus argumentos seriam dados consumados, o que, segundo Dickerson, seria o mesmo que defender que o processo de argumentação seria não racional. Sob o ponto de vista grunigiano, a *Persuasão* seria assim entendida como um exercício do poder sobre os outros, por recurso à coação, e não pelo seu lado verdadeiramente dialógico.

Como refere Dickerson, a *Persuasão*, ao contrário, é usada quotidianamente por todos nós, pelo que não pode ser vista apenas pelo lado da ética, mas da argumentação racional: “*Persuasion can have a rational dimension, and this need not to be a morally problematic exercise of power by an organization own publics*” (Dickerson, 2012: 7).

Não só em relação aos modelos de RP, mas por referência à *Teoria da Excelência*, ter-se-ão colocado, ao longo dos últimos vinte anos, algumas críticas, oriundas de vários sectores, questionando-se o valor das investigações alcançadas pelo paradigma grunigiano. Não sendo o nosso intuito explorar essas vertentes, nomeamos apenas as mais referenciadas.

A perspectiva grunigiana foi assim duplamente atacada, em 1996, primeiro por Michael Karlberg, e, depois, por Magda Pieczka. O primeiro terá referido num artigo para o *Journal of Public Relations Research* que Grunig se preocupou demasiado com os consumidores, negligenciando outros temas relacionados com a organização e os seus mercados. Magda Pieczka terá alegado no seu livro *Paradigms, System Theory and Public Relations* que o modelo *Simétrico Bidireccional* de Relações Públicas e a sua *Teoria da Excelência* estariam ultra idealizados. Já no ano de 2001, seria a vez de Shirley Leitch e David Neilson acusarem a *Teoria da Excelência* de ser demasiado rígida, acreditando que os públicos não poderiam ser tratados como categorias fixas, mas que se moveriam de acordo com os eventos comunicativos em que se estivessem inseridos. Dez anos mais tarde, Lee Edwards e Caroline Hodges consideraram, na obra *Public Relations, Society and Culture*, que a ampla focalização sobre a Teoria Organizacional terá simplificado o comportamento humano, afastando-se de uma visão necessária sobre o mundo social onde as organizações operam.

Sem expandir esta análise, uma vez que não é esse o desígnio da tese, prossegue-se agora com a escolha da abordagem que melhor se adapta a este trabalho, esclarecendo em que medida se poderá empregar no caso dos sindicatos

portugueses e também das alterações provocadas pelo meio ambiente que os circunda.

1.4. Da perspectiva adoptada: observar as RP sob o ponto de vista técnico e sistémico

No âmbito das vertentes e dos conceitos explorados em capítulos anteriores, deu-se conta de uma definição-base de RP que contém indicada a bidireccionalidade aludida pela maior parte dos teóricos citados em capítulos precedentes, explicando-se que as RP pressupõem uma compreensão mútua entre uma organização e os seus diversos públicos, internos e externos.

Tendo por referência o horizonte teórico transposto, há, quanto a nós, um desfasamento entre aquilo que é teoria e a prática profissional das RP, sobretudo se em análise estiver o caso português, onde a profissão é relativamente recente e, não raro, praticada em obediência a desígnios pontuais, adaptados a cada situação.

Não sendo um exclusivo nacional, a observação produzida aplica-se também noutros contextos, como terá explicitado Hallahan. Segundo o autor, há uma singularidade associada a cada organização que impõe, não apenas, a necessidade de uma macroanálise, mas também de uma microanálise interpretativa. Assim se lê, na íntegra, o seu raciocínio:

Researchers have largely examined the paradigm question from the macro level, i.e. focusing on how public relations as a whole impacts organizations, publics and society. From a narrower, practitioner-oriented, micro-level perspective, the paradigm question can be cast in the context of how individual practitioners should approach their work (1993: 198).

Assumindo a unicidade que caracteriza cada organização, questiona-se que poder de influência terão concepções como as da *Teoria da Excelência*, e as suas principais premissas, quando grande parte das empresas/organizações adopta, na prática, um conjunto de iniciativas avulsas, de maior ou menor dimensão. Ou então como compreender o *Excellent Factor*, e os seus principais postulados, quando continua a existir um conjunto de organizações que desconhece grande parte dos recursos teóricos e técnicos desta área em concreto.

A acentuar o hiato entre o mundo da estratégia e o da execução técnica está ainda a pouca autonomia que os gabinetes de RP têm obtido no espaço-empresa,

como salienta a propósito Mateus, tendo por base uma investigação realizada no caso específico das RP em unidades hoteleiras:

Na realidade, as funções que deveriam estar sob a responsabilidade de um Departamento ou Gabinete de Relações Públicas autónomo encontram-se dispersas (...). Dessa forma é habitual encontrarem-se funções de R.P. dentro do Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos, consoante o conceito das várias empresas a este respeito - diga-se, de passagem, problemática conceptual também está em voga no meio científico (Mateus, 1997: 129).

Questionamento de igual valor pode ser também recuperado em Torquato, quando, e a respeito da *comunicação interna*, pergunta como é possível “realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização, quando o sistema burocrático-normativo, de *per si*, é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados?” (1986b: 31).

Essa é também uma discussão que, não raro, seria possível fazer-se em relação aos sindicatos e à sua comunicação, uma vez que se trata de um tipo de organização multifacetado onde se conciliam os interesses políticos e partidários com objectivos de luta, muitas vezes, inflamados por sentimentos de defesa de uma causa maior que é a da preservação do trabalho como valor de sobrevivência pessoal e familiar.

Significativas, a respeito, são novamente as palavras de Torquato, salientando a importância de que se reveste o “tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido da eficiência e a estrutura de controle de uma organização” (*ibidem*), residindo, em todos esses factores, a optimização de situações de comunicação.

Não estando aqui em causa uma discussão mais dilatada sobre os questionamentos apontados, até porque o caso em estudo possui as suas próprias singularidades, a perspectiva adaptada procura observar o fenómeno da comunicação sindical (através das Relações Públicas) sob um ponto de vista prático, vislumbrando-se uma função técnica e não estratégica.

Este facto deve-se não só à singularidade do objecto de estudo da tese (a comunicação sindical) como também à actual conjuntura de crise que terá trazido o aumento do número de insolvências e uma aceleração nos cortes operados nos departamentos de comunicação das empresas/organizações.

Reforçamos assim, desta forma, as virtualidades de uma investigação parcial que vê o fenómeno das RP, e da sua aplicação nos sindicatos portugueses, a partir de uma vertente técnica e quotidiana.

Justificamo-lo de um outro modo, antecipando um dos dados dos *inquéritos via questionário* ao universo dos sindicatos portugueses, analisados na V.^a Parte, e que se refere à situação de não haver profissionais especializados de RP nestas organizações.

Assim descrito, como compreender uma função de gestão estratégica, ou como eleger a *excelência* como meta, quando são escassos os gabinetes de comunicação nas entidades sindicais e exíguas as técnicas que neles se vêm operadas, tratando-se maioritariamente de processos pontuais e, de algum modo, avulsos?

Dos paradigmas previamente lembrados, considera-se que o que melhor se encaixaria neste estudo é o que advém da *Teoria Geral dos Sistemas*, salientando-se presença de uma perspectiva teórica que descreve as organizações num sentido mais amplo, subdividindo-a em diversos subsistemas, como sugere Gregory: “*In essence, systems theory describes an organisation as a set of parts (or subsystems) which impact on each other and which together interact with the organisation’s environment*” (2004: 48).

Mais persistente em países onde as RP apareceram mais tarde, a perspectiva sistémica seria assim a vertente que melhor se adapta à compreensão dos trajectos comunicativos sindicais da actualidade, nela depositando, também nós, os esforços conjecturais de sustentação teórica do nosso trabalho.

A pertinência deste ponto de vista reside na dupla possibilidade que nos oferece de: a) por um lado, explicar os fenómenos sociais, económicos, políticos, culturais, em que os próprios sindicatos (enquanto sistemas) se situam; b) por outro, de compreender, dessa forma também, os processos de comunicação (interna e externa) que estes assumem na actualidade.

Crê-se, por isso, que a transposição do *paradigma sistémico* para os contextos sindicais permite reflectir melhor sobre o que pode ser feito em termos de renovação do sindicalismo e dos seus múltiplos desempenhos comunicativos, de duas formas: a) vendo-os como sistemas abertos, que dependem não apenas de recursos financeiros, humanos, matérias-primas, energia, mas também de um conjunto de relações produtivas com diversos grupos de interesse, onde se incluem governos, partidos políticos, comunidade, trabalhadores, instituições financeiras, meios de comunicação social, e outros; b) analisando-os como sistemas fechados, percebendo se estes

reagem apenas quando têm de reagir, manifestando grandes dificuldades em resistir às mudanças, contrariando o que acontece com organizações abertas, já que estas participam e antecipam essas mudanças, decidindo o curso de actuação, através de várias ligações que vão fazendo com o exterior.

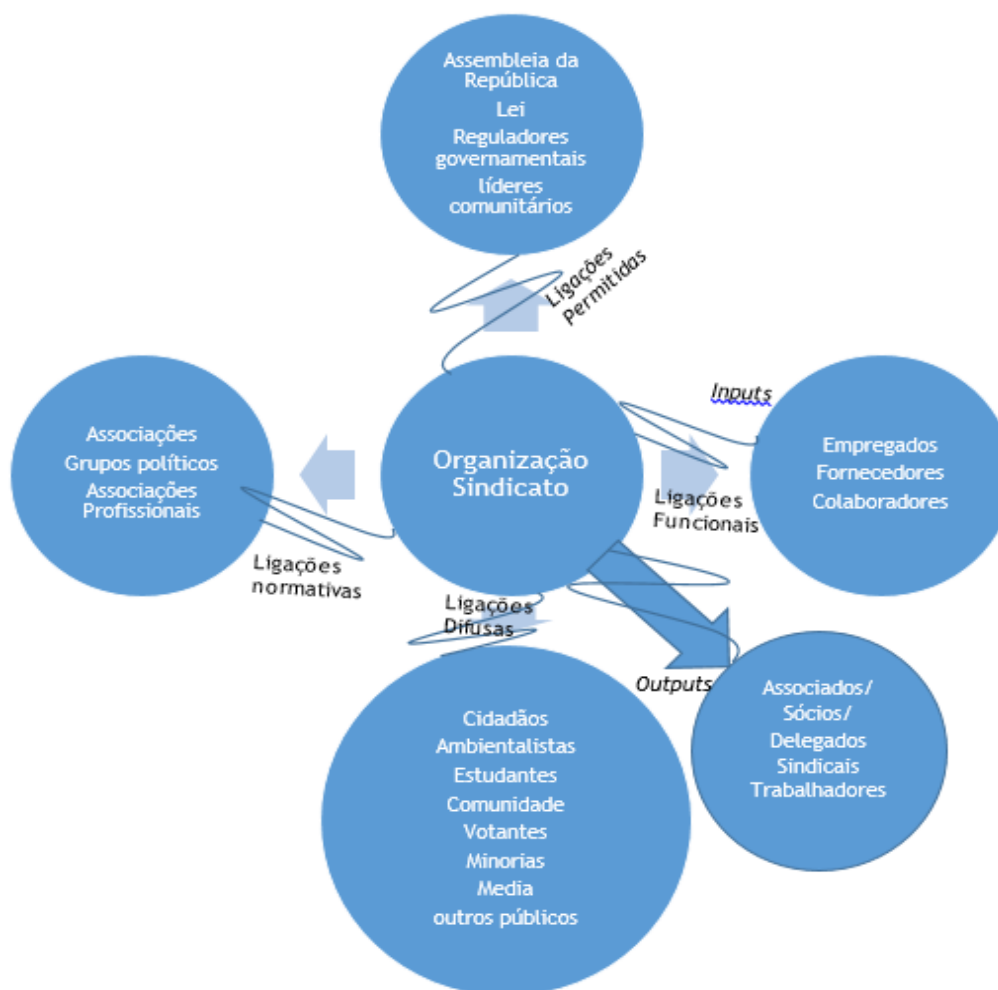
Esta preferência pelo *paradigma sistémico* surge ainda justificada por outros factores, atendendo à assimilação transitória que se faz do actual momento sindical: num período histórico em que as organizações se globalizaram, em que o capital e o trabalho suplantaram barreiras territoriais (com as consequências positivas e negativas que serão evidenciadas na II.^a e III.^a Parte da tese), num momento em que persistem, profundos, os efeitos da crise económica de 2008, lançando na sociedade civil o peso de novas inquietações, procura-se reflectir sobre a forma como os sindicatos podem, a partir de uma auto-regulação e controlo, manter funcional o seu sistema de trocas de *inputs* e de *outputs* com o exterior, de forma a permanecerem como os principais actores na defesa dos direitos laborais.

Numa visão periférica sobre o mundo das organizações, dir-se-ia que os sindicatos mantêm relacionamentos com outros sistemas, de forma permanente e produtiva, subentendendo-se um processo de retroacção que os afecta e modifica ao longo do tempo.

Se se considerar o ambiente externo da organização, compreende-se que, dele, recebem, os sindicatos, os *outputs* produzidos pelos diversos outros sistemas, sejam estes políticos, sociais, económicos e culturais, sabendo-se que: a) os que se mantiverem abertos aos influxos do meio, tendem a perdurar socialmente; b) os que se voltarem para o seu tradicional hermetismo terão fortes probabilidades de desaparecer.

Se em referência se colocar os aspectos relativos ao seu *ambiente interno*, verifica-se que uma melhor, ou pior, dinâmica de comunicação, entre os seus diversos subsistemas, representará uma melhor, ou pior, projecção de imagem para o exterior destas organizações, como se propõe esquematicamente na *figura n.º 6*.

Figura 6: Relacionamentos dos sindicatos, sob o ponto de vista sistémico



Fonte: Adaptado das propostas de Grunig e Hunt (1984: 141)

Questiona-se então, de acordo com o exposto, qual a viabilidade futura dos sindicatos, interpretando-os como sistemas abertos ou fechados, neles, se observando também que papel revolucionário podem ter as RP em matéria de *comunicação interna e externa*.

Projecta-se assim, no desenvolvimento deste novo subcapítulo, duas situações específicas, por um lado, uma *macroanálise*, onde se observam os sindicatos pela forma como estes interagem com os demais sistemas sociais, económicos e políticos; por outro, uma *microanálise*, onde se procura descrever a forma como os sindicatos se afirmam enquanto sistemas, com objectivos, planificações, e diversos outros subsistemas de onde se destaca o subsistema de RP.

1.4.1.A organização sindicato, sob o ponto de vista externo: a macroanálise

Retomando a imagem das organizações sindicais como partes integrantes de um grande sistema, composto de múltiplos subsistemas em constante movimento, crê-se que a sobrevivência dos sindicatos depende, em geral, da forma como estes serão capazes de gerir os fluxos informativos que existem no seu interior e exterior.

De uma certa forma, ao desenvolver um papel de intermediação, os profissionais de RP intercalam as ligações entre o exterior e o interior de uma organização, sendo responsáveis pela identificação dos problemas e das oportunidades que as organizações têm ao seu dispor.

Se por um lado, todas as organizações fazem parte de um macro sistema social, económico, político, cultural, composto de indivíduos, grupos, empregados, fornecedores, e demais *stakeholders*, por outro, todas as organizações estabelecem relações internas, entre dirigentes e funcionários, colaboradores e outros elementos do *público interno*.

Cumprindo o papel de mediação, os profissionais de RP gerem as relações entre o *público interno* e *externo* das organizações, de duas formas diferenciadas: actuando, primeiro, num ambiente maior, clarificando, depois, as atitudes e as preocupações dos vários públicos-alvo da organização.

Ao nível da *comunicação externa*, aspecto focalizado neste subcapítulo, as RP podem utilizar vários enquadramentos teóricos para explorar, examinar, auscultar, o meio *ambiente*, onde se incluem, por exemplo, as técnicas PEST, acrónimo de Política, Economia, Social e Tecnologia. Todavia, como ressalva Gregory (2004: 51), a PEST tem dado lugar a outras configurações que justificam o aparecimento de um novo acrónimo, o EPISTLE, nele se acrescentando três outras palavras: *Environment*, relativa ao ecossistema; *Information*, relativa à importância que a informação tem nos dias de hoje; e *Legal*, que se associa às novas preocupações com os aspectos legais de âmbito transnacional, como as que decorrem, por exemplo, das directivas da União Europeia, ou de outras organizações de âmbito mundial.

Significa isto dizer que a forma como as RP conhecem hoje os seus ambientes externos deriva também da adaptação que estas são capazes de realizar em relação aos sistemas sociais actuais, tendo em conta a transversalidade que ocorre, por exemplo, nas definições legais, de evolução tecnológica, entre outras.

Adaptando o exposto ao caso sindical, sob o ponto de vista externo, compreende-se que o meio ambiente trará constrangimentos aos sindicatos, como os

que se vislumbram, por exemplo, quando há greves falhadas, boicotes, perseguição política, aumento dos custos da energia, alterações à lei sindical, quedas de filiação, novas medidas governamentais, escândalos financeiros ligados aos seus líderes, ou danos provocados nos equipamentos que os sindicatos utilizam no dia-a-dia, entre tantas outras questões; e aí, pedir-se-ia, aos profissionais de RP, uma intermediação e uma resolução de problemas, exercitando as suas funções enquanto técnicos e gestores de comunicação, enlaçando as várias componentes práticas de comunicação (sejam estas as que se estudam na tese, a assessoria de imprensa, a gestão de crises e a gestão de eventos, ou outras que se pudessem testar no percurso) com os conhecimentos mais profundos e o desenvolvimento mais profissional num processo superior de tomada de decisão.

Uma tal visão sobre o papel do *relações públicas* implicaria assim uma escolha entre a interpretação das RP ora pelo seu papel preventivo, ora pelo seu papel reactivo.

Por RP reactivas compreendemos todas as que são produzidas no âmbito de *sistemas fechados*, fazendo depender o sucesso da organização dos *outputs* que esta alcança (Gregory, 2004: 56-57). Seria o mesmo que afirmar que, em relação à *assessoria de imprensa*, por exemplo, a sua eficácia seria obtida pelo número de *press-releases* lançados nos *media*, sem que se verificasse, na verdade, os seus reais contextos de recepção. Assim, este tipo de RP reagiria simplesmente às transições do meio, também porque, no caso de sistemas fechados, os seus profissionais estariam sempre afastados da administração, sendo-lhes pedido que comunicassem apenas decisões nas quais não tomariam parte activa. E, neste caso em especial, às RP reactivas, como argumenta Gregory (2004: 56), restaria tão-só uma de duas opções: a) ou seriam necessariamente contrárias a mudanças efectivas no ambiente externo; b) ou mesmo que tivessem a capacidade de mudar o ambiente não seriam capazes de se mudar a si próprias.

Se em causa estiver uma concepção de RP proactivas, entra-se no domínio de sistemas abertos, sendo que o seu papel contribui para a mudança e para a influência sobre o ambiente e sobre a organização, em função dos estímulos externos. A reciprocidade que se obtém no relacionamento com os diversos públicos toma a forma de um diálogo genuíno, sendo que a organização fica mais preparada para se adaptar às alterações do meio (Gregory, 2004: 56).

Este tipo de RP antevê as alterações que o meio lhes suscita, consolidando não só os relacionamentos com os *stakeholders* habituais, mas gerindo,

pacificamente, a procura de novos públicos-alvo, ou de novas tecnologias, como as que se referem, por exemplo, ao uso da *Internet*.

Nesse contexto, crê Gonçalves que as diversas acções correctivas, que pudessem vir a ser operadas pelas RP, só teriam razão de ser na presença de *sistemas abertos*, pois que: “através do sistema aberto decorrem acções correctivas entre os vários sistemas da organização e um ajuste recíproco de *output-feedback* que permite dirigir programas que influenciem os conhecimentos, predisposição e comportamento dos diferentes públicos” (2010a: 23).

Na aplicação ao caso em estudo, a questão que se coloca é que o papel que os profissionais de RP desempenham nos sindicatos é ainda muito prematuro. Crê-se, na verdade, que os *relações públicas* que trabalham nos sindicatos portugueses desempenham, mais do que uma função estratégica, uma *função técnica*, estando o seu desempenho consignado ao desenvolvimento furtivo de funções quotidianas, de divulgação de informação, de criação pontual de programas e de planos de comunicação, e, tudo isto, produzido e observado fora dos processos de tomada de decisão global da organização. Não se trata, portanto, da presença do *relações públicas* que ajuda no processo de gestão de comunicação, mas de um técnico que escreve *press-releases*, *newsletters*, que actualiza *websites* e que responde por aquilo que as chefias consideram ser o mais adequado para a organização (sendo que, neste tipo de organização, o poder das chefias é, muitas vezes, bloqueado por instâncias sindicais superiores, como se apurará na III.^a Parte da tese).

Pelas condições inerentes aos sindicatos, a função desempenhada por este profissional é algo distinta da de gestão de comunicação, pois que se vê condicionada a sua presença na administração, sendo-lhe vigiada, não apenas, a produção de mensagens e/ou de planos de comunicação, mas também o aconselhamento e a assessoria em fases cruciais do processo de tomada de decisão da entidade.

Se assim não fosse, e se, de forma positiva, se vislumbrasse uma organização assessorada por um profissional de RP verdadeiramente autónomo, seria possível, através de uma liderança eficaz, e aberta ao exterior, que estas organizações se adaptassem assertivamente às alterações do meio, atingindo um equilíbrio perdurável; todavia, para que isso viesse a acontecer, seria necessário um bom *ambiente interno* e uma incontestável presença do *relações públicas* no seio da administração.

Na potencial suma do exposto, recordar-se-á que as organizações abertas utilizarão as RP, e as suas ferramentas, para consolidar os seus relacionamentos com

os seus diferentes *stakeholders*; as organizações fechadas não procurarão novos estímulos, não tendo, por isso, capacidade de se adaptar às mutações do meio.

Quando se pensa nos impulsos positivos e negativos que o contexto espaço-temporal coloca aos sindicatos, verifica-se que, do lado das alterações benéficas, haverá uma revolução digital sem precedentes, a existência de um mercado de trabalho mais exigente e instruído, bem como a presença de uma sociedade civil mais inquieta e activa⁹³.

Do lado das alterações maléficas, percepcionar-se-á a preponderância que outros movimentos sociais, mais urbanos e criativos, têm obtido sobre as novas gerações, numa conjuntura económica que tem pressionado os Estados-Nação à adopção de medidas laborais mais austeras, generalizando-se a precariedade e o aumento das taxas de desemprego, colocando os indivíduos num patamar de maior delicadeza financeira para se integrarem socialmente num sindicato.

Se as observações descritas compõem maioritariamente um *input* negativo para a organização sindical, no âmbito das *retroacções positivas* encontrar-se-ia o papel revolucionário que as RP poderiam ter nestes locais, ou seja, um influxo positivo para a modernização sindical poderia ser descoberto na adopção de técnicas de comunicação mais eficazes, que pudessem colmatar alguns problemas relacionados com a imagem tradicionalmente conservadora dos sindicatos, seja esta provocada pelo *sindicalês*, ou pela erosão ideológica que sobre estes se abate (temas que serão tratados nos próximos capítulos).

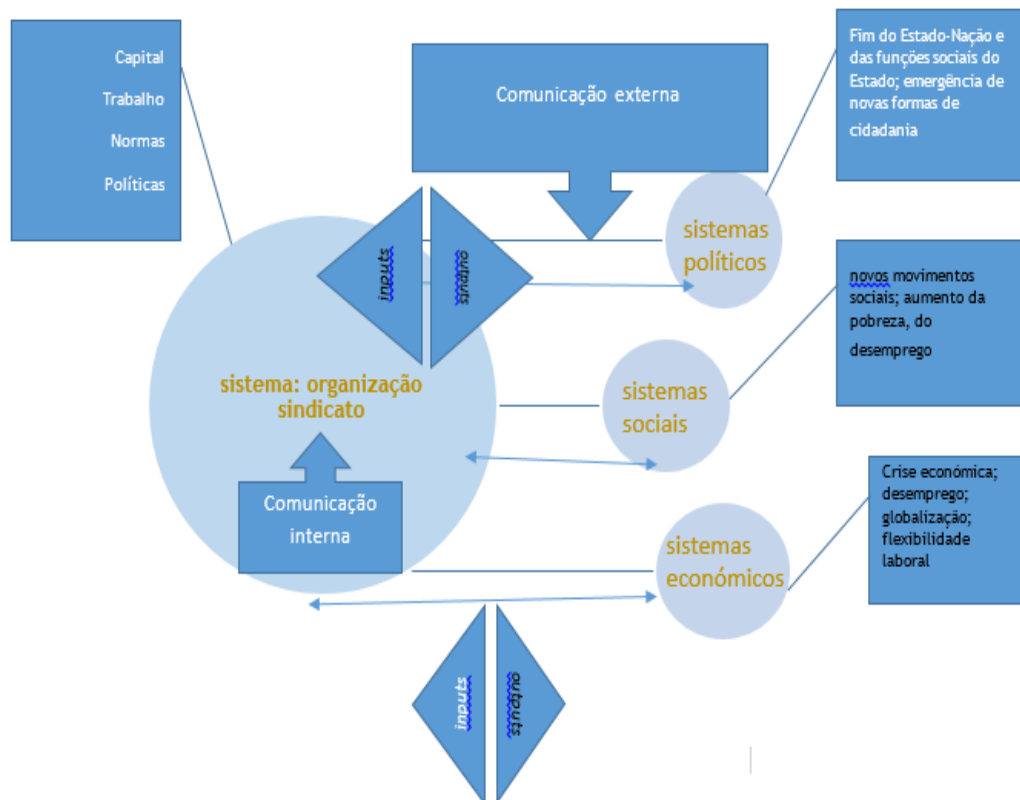
Ao utilizar o paradigma sistémico como discernimento prioritário de interpretação dos processos comunicativos dos sindicatos, a tese propõe que estes são sistemas que reúnem recursos humanos, matérias-primas, normas, estatutos, pessoas, e cujo fim, não sendo económico, é o equivalente à melhoria das condições de vida e de trabalho das populações em que se inserem. Compreendendo o universo como um vasto conjunto de sistemas em interacção permanente, e perspectivando os sindicatos como um desses sistemas, entendemos que, à semelhança do que acontece com outras organizações, também nos sindicatos há a necessidade de atender aos seus propósitos comunicativos, pois, como propõe Torquato (1986b: 16), são estes que permitem o e a recepção de mensagens de:

⁹³ Aos factores aludidos, acrescentamos, com Torquato: o crescimento vertiginoso do espaço de interdependência nos sistemas empresariais, o despertar da consciência do cidadão, maiores preocupações com a responsabilidade social das empresas, o aumento das conquistas dos trabalhadores, as alterações da fisionomia do empresariado e do profissionalismo dos dirigentes (1986b: 111-112).

três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Os argumentos previamente descritos serão observados na *figura n.º 7*, apresentando-se como um esquema de inteligibilidade preferencial sobre o que se considera ser o *cosmos* comunicativo da organização/sindicato.

Figura 7: Esquema para a compreensão do funcionamento sistémico dos sindicatos



Assim colocado, é possível compreender os sindicatos como sistemas que interagem com os outros sistemas políticos, sociais e económicos: primeiro, porque desempenham um importante papel no tecido social onde estão instalados; segundo, porque, apesar de não possuírem uma actividade contínua de produção de bens económicos, podem gerar empregos, criar empregos, ou lutar pela sua manutenção (já que é essa a sua principal função); terceiro, porque têm, de facto, importância

real nos sistemas políticos nos quais participam, em reuniões, conversações, e concertação social.

Do esquema proposto é exequível visualizar as trocas de *inputs* e de *outputs* que os diferentes sistemas efectuam ao nível da comunicação, quer em termos internos, quer em termos externos, havendo uma afectação mútua, e contínua, de todos os elementos considerados.

Nesse contexto justifica-se assim uma compreensão mais demorada sobre a organização interna dos sindicatos, assumindo que o seu melhor ou o pior desempenho passa não apenas pela gestão dos fluxos internos de comunicação, que se movem na horizontal e na vertical, de forma descendente, ascendente e bilateral (Torquato, 1986b: 32)⁹⁴, mas também pela afirmação de que a presença de um *técnico* de RP nestes locais não pode impedir a necessidade de um *gestor* de comunicação com um maior destaque nos destinos da organização.

1.4.2.A organização-sindicato, sob o ponto de vista interno: a microanálise

As organizações existem, em primeiro lugar, para que seja possível realizar um conjunto de tarefas que não podem ser alcançadas de forma individual; apesar disso, nenhuma organização é uma mera soma de pessoas. Isto significa que, para que o seu funcionamento seja eficaz, as organizações têm de possuir, primeiro, um conjunto de objectivos em comum, e, depois, um conjunto de responsabilidades definidas e atribuídas a cada um dos seus participantes. E só quando estes dois pressupostos estão devidamente esclarecidos é que é possível realizar os objectivos criados em termos organizacionais.

A forma como as empresas/organizações se definem estruturalmente pode seguir vários modelos, com diferentes cambiantes, sendo que há uma maior probabilidade de estas se esclarecerem ou num modelo de organização vertical, ou num modelo de organização horizontal. No primeiro caso, explicam-se as hierarquias

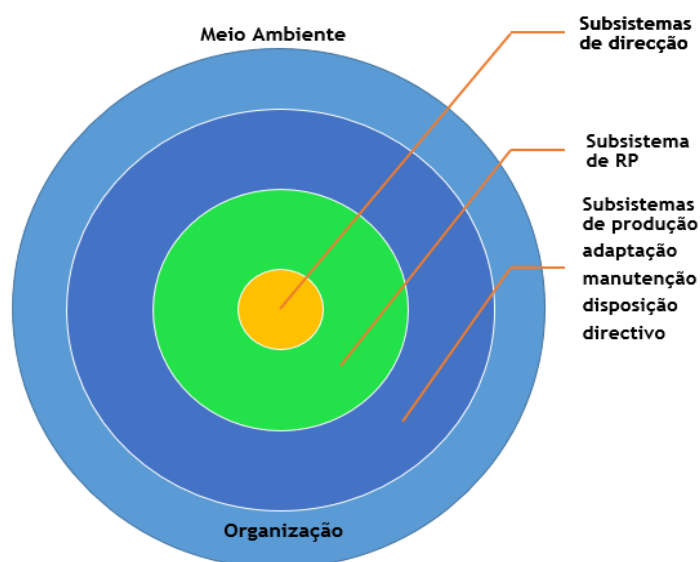
⁹⁴ No que se refere ao primeiro, este “responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório e descem até às bases. Instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais, cujo objetivo é o de assegurar o desempenho correto de cada papel em todas as posições da organização” (Torquato, 1986b: 54); no que se refere ao segundo, o fluxo ascendente, dir-se-ia que “é o responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores da organização, de informações funcionais e operativas que saem das bases, com resultados dos estágios dos programas, anseios, expectativas e sugestões” (*ibidem*).

e os relacionamentos que respeitam as lideranças; no segundo, estabelecem-se diferentes constituintes da organização sem que a hierarquia seja um problema maior.

Sem que se assuma radicalmente nenhum dos modelos propostos, a tese adota as propostas de Grunig e Hunt (1984: 9), preconizando a existência de vários subsistemas, no seio das diferentes entidades, destacando, conquanto, o subsistema das RP (comunicação) dada a intermediação que faz dos demais subsistemas.

De acordo com os autores citados, e tendo em conta a *figura n.º 8*, cada organização possui um subsistema de *produção* (responsável pelo desenvolvimento de produtos e serviços), um subsistema de *manutenção* (que coordena os trabalhos que se realizam no seio organizativo), um subsistema de *adaptação*, referente às formas criadas, nas organizações, para compreender a adaptação do sistema quando este sofre alterações (sendo os departamentos de pesquisa e de planeamento estratégico um bom exemplo); há ainda os subsistemas de *colocação* ou *distribuição*, responsáveis por vender e/ou distribuir os produtos/serviços; os subsistemas *directivos* ou de *gestão*, que dirigem os outros subsistemas e que controlam os conflitos e as relações entre eles (Grunig & Hunt, 1984: 9; *cfr.* Gregory, 2004: 54-56; Gonçalves, 2010a: 22). Atente-se por isso à *figura n.º 8*.

Figura 8: O subsistema de RP em relação aos demais subsistemas da organização



Fonte: Adaptado de Grunig e Hunt (1984: 9)

Pela análise da figura anterior é perceptível o papel de charneira que as Relações Públicas ocupam no seio organizacional, sendo este de tal forma importante que a maneira como os diferentes subsistemas internos interagem tem também consequências externas, como sugere Gregory, salientando que os profissionais de RP desempenham um papel fundamental na gerência dos fluxos de comunicação (dentro e fora da organização), o que permite manter vivo não apenas o subsistema de *manutenção*, mas também as próprias ligações entre os demais subsistemas considerados (2004: 55).

Se em análise se retomar o caso sindical, é possível descrever os subsistemas mais importantes para o seu pleno funcionamento.

Atendendo à premissa básica do paradigma sistémico, todos os sistemas abertos visam a concretização de objectivos e a realização de funções, obrigando à definição prévia de objectivos precisos e promovendo mecanismos tipificados para os dar a conhecer aos seus subordinados (público interno). Nesse sentido, umas das primeiras preocupações das entidades sindicais situa-se precisamente na fixação de objectivos, de modo a que se possam alcançar os resultados esperados.

Em geral, os propósitos das organizações sindicais são individualizados e dependem, não raro, da sua própria estrutura organizativa, ou, muito frequentemente, da sua pertença ideológica. Apesar disso, há uma comunhão de interesses, neste tipo de organização, que passa pela necessidade de aumentar as quotas de filiação, de alargar os níveis de projecção para o exterior, ou de dilatar o poder de negociação em sede de concertação social. Num sentido mais restrito, cada sindicato definirá, a seu modo, um conjunto de objectivos pontuais, em planos de actividades e de orçamento, de distribuição anual aos seus associados.

A título de exemplo, uma das entidades em estudo, o STFPSN, estabeleceu, para o ano de 2011, as seguintes prioridades: a) concretizar formação sindical para os delegados e activistas sindicais; b) continuar a realizar a formação profissional para os associados; c) apostar na prestação de serviços aos associados; d) aumentar a sindicalização e a rede de delegados sindicais; e) alargar o período de funcionamento/atendimento do STFPSN; f) retomar a formação profissional dos funcionários do STFPSN. Do documento citado (*cfr.* Revista Função Pública, 2010: 12) constava ainda o seguinte:

Estes são os pressupostos e a base de trabalho sindical do STFPN para 2011, assente em factores de compromisso entre todos os actores da estrutura, sejam eles os funcionários e os colaboradores até aos activistas, delegados e dirigentes sindicais, tendo ao seu dispor um Orçamento com

alguma contenção, apostando numa previsão de RECEITA idêntica à projectada para 2010, o que equivale a um grande esforço de manutenção da sindicalização e a previsão dos CUSTOS a valores de 2009 ou mesmo inferiores, obrigando a um grande rigor, face ao aumento do IVA e da inflação que provoca tal imposto.

A Direcção do STFPN

Definidos os objectivos da organização, a sua execução só é possível pelo agilizar dos vários subsistemas internos da organização, salientando-se, nesse caminho, dois dos que se consideram fundamentais para a execução de metas, por um lado, o subsistema de decisão/Direcção, por outro o subsistema de informação/comunicação (RP), omnipresentes em todos os momentos da organização. Particularizamos agora as ramificações desses dois subsistemas.

1.4.2.1.O subsistema de Direcção

Definidos os objectivos das organizações, há um momento da planificação, onde se procura criar mecanismos práticos para transformar eficazmente as metas em resultados, através da concretização de várias etapas: a) criando um diagnóstico das situações; b) definindo, de forma simplificada, objectivos; c) esclarecendo as acções realizadas, as actividades desenvolvidas e os seus responsáveis; d) contemplando todos os aspectos relacionados com o que é necessário para pôr em prática o plano de acção (métodos de trabalho, materiais, recursos, espaços).

Traçada a planificação, é chegado o momento de decisão, que, não raro, corresponde ao mais complexo dos processos que ocorrem nas organizações.

A tomada de decisão acontece quando se apresenta, ao subsistema de decisão/Direcção, várias linhas de conduta disponíveis para a execução de determinado objectivo. Ao nível da organização sindical, por exemplo, seria exequível que um processo de *tomada de decisão* tivesse em conta todos os intervenientes expostos na *figura n.º 9*:

Figura 9: Condicionantes do subsistema de decisão nas organizações sindicais



Verifica-se assim, em relação ao exposto, que o processo de tomada de decisão sindical dependerá de várias linhas de actuação, respeitando, apesar disso, dois grandes factores: por um lado, o cumprimento dos *objectivos* anuais (aumento da filiação, aumento da filiação jovem, melhoramentos na prestação de serviços, entre outros); por outro, a filosofia, as crenças, e os diferentes enquadramentos organizativos em que a própria instituição se sustenta.

Crê-se, desta forma, que o processo de tomada de decisão será sempre o resultado de uma ponderação cuidada entre os *objectivos* traçados pela organização e o seu sistema de valores, em resultado também das experiências e das informações retidas no seu *devir* histórico, desenvolvendo-se, em paralelo, à acção dos outros subsistemas envolvidos, sejam os que se referem à informação e/ou ao subsistema de controlo ou de manutenção.

Mais do que caracterizar cada um deles, importa definir os contornos do subsistema de comunicação/informação, onde se enquadram as RP.

1.4.2.2.O subsistema de comunicação/informação (RP)

Um dos subsistemas mais importantes no seio das organizações é o subsistema de comunicação, pressupondo que é à gestão de informação que compete a tarefa de

adaptar o pessoal, os processos, as situações e as conjunturas específicas, como alerta Ruão, acrescentando que a comunicação:

deve acontecer a vários níveis dentro do sistema: entre as partes do sistema e entre este e o meio ambiente. Ou seja, afirma-se a distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Internamente, a comunicação gera a troca de informações, que permite a coordenação das actividades, e externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente, suas oportunidades e ameaças (1999: 10).

A definição de um sistema de comunicação, em termos organizacionais, permite que as organizações sejam capazes de cumprir ciclos de informação, a transitar pelos diferentes subsistemas da organização e da organização para o exterior.

Este subsistema é, por isso, responsável pela difusão de um conjunto de normas, ordens, regras e dados sobre quem preside à organização, sobre quem faz parte da organização, assegurando que a sua recepção e acatamento sejam realizados de forma rápida e eficaz, permitindo a proliferação de:

- a) Informações de âmbito normativo (provenientes da Direcção e com vista à realização de tarefas e dos procedimentos utilizados nessas tarefas);
- b) Informações sobre os planos, os programas e os objectivos da organização;
- c) Informações relativas à relação com os subsistemas da empresa e destes com o seu ambiente;
- d) Informações relativas às acções que se desenvolvem (informação operacional: informação financeira, de pessoal, de produção);
- e) Informações de controlo e de gestão (esclarecendo sobre as conexão entre os objectivos e as metas alcançadas);
- f) Informações integradas (ordenamento dos dados de forma independente);
- g) Informações de investigação (permite conhecer, explorar e analisar os meandros em que a empresa labora).

Considera-se ainda relevante que este subsistema agilize também uma série de procedimentos relativos à comunicação interna da organização, promovendo:

- a)O desenvolvimento de técnicas para reconhecer, sistematizar e tratar a informação necessária à organização;
- b)O desenho e a concepção de acções mais agilizadas para aceder à informação (criando bases de dados, por exemplo);
- c)A recolha, a sistematização e o tratamento de informação, acerca dos resultados alcançados, bem como dos factores internos e externos de que esses resultados dependem;
- d)O estabelecimento e a fixação de processos para dar a conhecer os objectivos, os resultados, as normas da organização e das suas componentes;
- e)A ligação entre todos os seus subsistemas que integram a organização.

Tendo em conta o exposto, seria relevante entender assim, na parte empírica da tese, e ao nível interno, alguns dos constituintes estruturais do sistema de comunicação, averiguando-se sobre:

o grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação, a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação, o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação [seria] responsável, a cadeia de comando numa estrutura de comunicação, os níveis hierárquicos nessa estrutura, e a descrição formal de funções e responsabilidades (Ruão, 2008: 52).

Seria também pertinente incluir nessa análise as orientações formais e institucionalizadas sobre a forma utilizada pelos sindicatos para comunicar com o exterior, identificando públicos privilegiados e/ou metas que sobre estes se criassem, percepcionando ainda os seus planos estratégicos e objectivos comunicativos. A ausência de gabinetes de comunicação nos sindicatos, ou de profissionais especializados nesse campo, obsta, todavia, a esse estudo formal.

Na verdade, como se referiu anteriormente, na falta de profissionalização dos gabinetes de comunicação sindical, seria insustentável a criação de um estudo concebido nesses moldes.

Deste facto resulta que a investigação que aqui se aplica está confinada à avaliação da comunicação sindical pelo seu lado prático, ou seja, relacionando-a com os seus canais privilegiados, entendendo a forma como as suas lideranças operam, observando a frequência com que as mensagens sindicais são emitidos para o exterior, e, tudo isto, pelos olhos de quem as produz (sindicatos), de quem as consome (activistas sindicais) e de quem as observa (o investigador).

Este estudo não se baseia, assim, na recepção, ou nos *outputs* da comunicação sindical, mas maioritariamente na percepção que os sindicatos e que os seus activistas têm dos processos comunicativos.

Posto isto, procurar-se-á caracterizar de seguida os sistemas sociais, económicos e políticos em que a organização-sindicato se encontra encaixada, não sem que antes se estabeleça um espaço de *síntese* onde são resumidos os capítulos centrais da I.ª Parte.

Síntese

Transposta a I.ª Parte da tese, segue-se agora uma breve síntese sobre os seus conteúdos, salientando a sua importância para a compreensão de uma fase ulterior deste trabalho (IV.ª Parte).

Iniciou-se este percurso com uma caracterização do universo das Relações Públicas, acreditando que a sua evolução propunha hoje novos rumos articulados com a sua vertente social. Da mesma maneira que o seu nascimento se fez em função das primeiras lutas pelo *trabalho*, também hoje, em função do trabalho e dos seus múltiplos problemas, continuam a ser abertos novos itinerários para a compreensão do mundo organizacional, salientando-se o conceito de RSE.

Procedeu-se assim, no início da I.ª Parte, a uma contextualização histórica que terá compreendido o nascimento das RP, nos EUA, com alusão aos primeiros combates pelas questões laborais.

Na tentativa de ganhar a opinião pública dos fins do século XIX e inícios do século XX (Pinho, 2008), patrões e sindicatos urdiram as primeiras batalhas comunicativas na imprensa, sustentadas no espírito de livre iniciativa. Na ausência das grandes revoluções, o relacionamento sindical propor-se-ia já não pelo conflito mas pela comunicação, determinando que os grandes confrontos se fizessem sobretudo no espaço público (Neto, 2007; Bittar, 2012).

Emergia assim na ocasião, como vimos, a *assessoria de imprensa*, como prática sistemática e profissional, e floresciam também as acções associadas à comunicação de crise e de limpeza de imagem dos magnatas da indústria americana (García, 1999; Fawkes, 2004a; G. Gonçalves, 2010a; 33).

Sem esquecer o factor colectivo, ter-se-á apontado a relevância de Ivy Lee e Edward Bernays, como pioneiros de uma nova área, que propunha agora a necessidade de um relacionamento profissional e equilibrado entre as organizações e os seus públicos (Grunig & Hunt, 1984: 33; Peruzzo, 1993; García, 1999; G. Gonçalves, 2010a; Bittar, 2012).

Com a transição política que ocorreu com o *rooseveltismo*, ter-se-á propiciado um clima de maior abertura para o *sindicalismo* e para a progressão das RP naquele país, registando-se um *boom* na criação de cursos superiores, só superado no período posterior à segunda guerra mundial.

Na velha Europa, palco permanente de conflitos bélicos, a institucionalização das RP terá seguido as linhas da ética e dos códigos de conduta, primeiro em 1964,

com o *Código de Atenas*, depois em 1978, com a adopção do *Código Europeu Deontológico do Profissional de RP*, mais conhecido por *Código de Lisboa* (García, 1999; G. Gonçalves, 2007b).

Com quase cem anos de atraso, as RP chegam a Portugal pela acção das multinacionais e pela vontade de um Estado totalitário que viria a criar o seu primeiro gabinete de RP, em Lisboa, ainda na década de 60, no Laboratório de Engenharia Civil.

Dizer isso não anula, conquanto, a precedência de alguns episódios, propostos por Abílio da Fonseca – associando os *Descobrimentos* e D. Manuel I aos primeiros actos protocolares relevantes (cit. por Cabrero & Cabrero, 2001) –, ou, dando conta, com Esteves Rei (1998a), de procedimentos institucionais na *Companhia de Jesus*, ainda no século XIX (146-147).

Não descurando a conveniência dos casos, é só a partir da década de 70 que o ensino médio da área se faz sentir, chegando ao ensino superior apenas nos anos 90, ao que se seguiu uma rápida proliferação nas universidades públicas e privadas do país (Cabrero & Cabrero, 2001; G. Gonçalves, 2013).

Além de tardia, a entrada das RP em Portugal terá ostentado um problema clássico e comum a outros países que se relaciona com o seu reconhecido *deficit* de imagem (Soeiro, 2003; Fawkes, 2004a; Tilley, 2005; Falconi, 2006; G. Gonçalves, 2007b). Bastará recordar as 472 denominações encontradas por Rex Harlow (cit. por García, 1999; Fawkes, 2004a), ou as diferentes práticas e especialidades a que a área deu origem para compreender o porquê deste problema.

Não indo tão longe na indagação, foi possível encontrar algumas definições que descreveriam as RP como uma forma de comunicação capaz de fazer interagir as empresas e as organizações com os seus públicos internos e externos, com base numa compreensão e entendimento mútuos (Peruzzo, 1993; García, 1999; Ferrari, 2003; Falconi, 2006; G. Gonçalves, 2010a).

Hoje porém, com a *globalização* e as alterações no mundo do trabalho, novas preocupações emergem, atendendo à progressiva chegada de novas tecnologias da informação, justificando-se também uma maior abertura à aplicação de modelos bidireccionais simétricos de relacionamento empresarial.

Recordámos, por isso, ainda na I.ª Parte, o estudo de Grunig e Hunt (1984), frisando a ideia de que o evoluir futuro das RP nas organizações deveria atender ao modelo de *Two-Way Symmetric*, criando os alicerces de uma democratização comunicativa para a área das RP, entendendo ser este o desígnio que melhor serviria as práticas sindicais perspectivadas.

De suma importância, na análise teórica, terá sido também a tradição sistémica das RP, compreendendo as organizações como sistemas em interacção, onde os fluxos de comunicação existem no seu interior e exterior, com constantes trocas de *inputs*, por *outputs*, e retroacções contínuas.

Na perspectiva de uma organização aberta às condições do meio ambiente, a possibilidade de sobrevivência tornar-se-ia maior; se, pelo contrário, se ignorassem sucessivamente os estímulos, internos e externos, positivos ou negativos, que o ambiente lhe pode trazer, as probabilidades de sobrevivência serão mais baixas.

Foi também essa a visão que se procurou obter para os sindicatos portugueses, admitindo, em hipótese, uma realidade específica: sindicatos abertos e modernos utilizarão as RP para originar fluxos constantes de informação interna e externa, com retroacções positivas sobre o funcionamento habitual do sistema; sindicatos fechados limitar-se-ão a realizar procedimentos tipificados e algo burocráticos, sem que a sua energia ou criatividade seja colocada ao serviço do sistema.

Se dificuldades houve na eleição de uma definição completa sobre a actividade das RP, estas não terão sido menores quando se procurou sintetizar, na prática, o seu exercício efectivo. E isto aconteceu porque, em termos organizacionais, continua a ser muito difícil elencar um conjunto de trabalhos como pertencentes apenas ao ramo das RP (gestão de eventos, de publicações, de relacionamentos presenciais, de planeamento estratégico e científico de comunicação, *grosso modo*), embora de todos estes se possam servir, as RP, como vertente de comunicação.

Em clara obediência às condicionantes do estudo empírico (IV.^a Parte), seleccionaram-se duas dimensões do conceito de *comunicação* (interna e externa), ajustadas a três componentes práticas específicas: por um lado, estabeleceram-se os indicadores da *comunicação interna*; e, por outro, as componentes práticas que seriam exploradas na *comunicação externa*, em termos de *assessoria de imprensa*, de *gestão de crises* e de *gestão de eventos*.

Definiu-se também a montante, algumas das especialidades mais importantes das RP, com destaque para as RPI, e para as PRC/P, as primeiras, as que se dedicam à agilização da *comunicação interna* das organizações, nas suas versões ascendente, descendente ou bilateral (Torquato, 1986a, 1986b; Mateus, 1999; Theaker, 2004a, 2004d), as segundas, as RPC/P (César, 1987, 1999; Peruzzo, 1993; W. L. Kunsch, 2001a; Ferrari, 2003; M. Kunsch, 2007a, 2007b, 2007c; Murade, 2007), ou RPS, na acepção portuguesa (Lampreia, 1999; Cabrero & Cabrero, 2001), como as que

suscitam uma interacção com a comunidade, sustentando relações de maior proximidade e de maior preocupação social.

No âmbito das RPS, ou RPC/P, haverá um importante papel a atribuir aos organismos internacionais, como a OIT⁹⁵, a UE, e os seus sucessivos Livros Verdes e Brancos sobre a RSE e as questões da preservação ambiental⁹⁶; o facto é que, mesmo que estas alterações não tenham dado lugar a um novo paradigma para as RP, como terão pretendido alguns autores brasileiros (César, 1987, 1999; Peruzzo, 1993; W. L. Kunsch, 2001a; Ferrari, 2003; M. Kunsch, 2007a, 2007b, 2007c; Murade, 2007), compõem certamente o que se designa por paradigma sul-americano de interpretação social das RP e para o qual também contribuiu o conceito clássico de RSE, explorado, de forma breve, na I.^a Parte da tese (Stoner & Freeman, 1992; Somerville, 2004; Theaker, 2004c, 2004d).

Ainda nesse campo, contextualizou-se historicamente a área, elencando os seus principais conceitos e princípios norteadores, salientando a presença de um tipo de *RP em contramão*, como lhe chamou Waldemar Kunsch, de uma prática que, em “lugar do homem-coisa, lutava pelo homem-pessoa” (2001: 70). Esta nova concepção de RPC/P assentava assim na ocorrência paralela de várias condições: o exercício da cidadania; o amadurecimento da sociedade civil e de uma nova consciência empresarial. Nesse sentido se terá pronunciado Peruzzo (1993), acreditando que as novas RP seriam escoradas: a) numa fé inabalável no ser humano; b) num combate à desigualdade e às assimetrias; c) numa compreensão da sociedade civil como motor de mudança; d) na eleição da interdisciplinaridade como procedimento prático; e) na concretização contínua do interesse público; e f) numa acção colectiva e responsável (cit. por Murade, 2007: 163). Falar de novas RP seria compreender assim o advento de um novo profissional, integrado na sua comunidade e defensor das suas mais emergentes causas (César, 1999; W. L. Kunsch, 2007).

⁹⁵ Vide, a propósito, a *Declaração sobre a Justiça Social para uma globalização Justa*, de 10 de Junho de 2008, concebida por aquela organização, na Conferência Internacional do Trabalho, na 97.^a Sessão, em Genebra, disponível em <http://www.ilo.org> (22/6/2012).

⁹⁶ Consultar, para mais informações: Comissão Europeia. (2000). *Livro Branco Sobre Responsabilidade Ambiental*. Bruxelas, 9.2.2000. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2000/com2000_0066pt01.pdf; Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde para Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, 18.7.2001. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf; Comissão Europeia. (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas. Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Bruxelas, 2.7.2002. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://europa.eu.int/eurlex/pt/com/cnc/2002/com2002_0347pt01.pdf.

A finalizar a I.ª Parte, fez-se uma passagem obrigatória sobre os trilhos teóricos e científicos das RP, recuando às suas múltiplas tradições e destacando a abordagem que melhor serviria os interesses da tese, no caso, a visão sistémica das organizações, atendendo ao facto de os sindicatos serem sistemas sociais em permanente ebulição, por causa dos seus relacionamentos com os demais sistemas sociais, económicos, culturais e políticos, e, em relação aos quais, seria necessário adoptar ferramentas de comunicação mais eficazes, criativas e adequadas para interagir com as novas gerações.

A aplicação deste paradigma aos sindicatos permitiria interpretá-los como entes compostos de vários subsistemas interrelacionados, que se moldam às mudanças sociais, culturais e económicas, que acontecem no meio ambiente em que estes operam, salientando que, se numa visão optimista, seria possível acreditar que, na presença de novos estímulos, estes estariam suficientemente abertos ao mundo de modo a renovar o seu alegado tradicionalismo (Hyman, 2004a: 19; Wood, 2004; Estanque, 2008a, 2008b; B. S. Santos, 2008a), numa perspectiva pessimista, e considerando-se a possibilidade de se estar na presença de sistemas fechados, estes tenderiam naturalmente a uma implosão, tornando-se mais do que previsível o seu alegado desaparecimento.

Assim, o estudo que se espera desta investigação, coincide com a leitura que se possa fazer, no final, do panorama sindical português, interpretando-o como um universo composto de organizações abertas ou fechadas, sabendo-se de antemão que: as organizações fechadas não se conseguem adaptar às mudanças e tendem a desaparecer; as organizações abertas são, pelo contrário, bastante activas, na relação que desenvolvem com o meio ambiente, estando mais resistentes às insondáveis mudanças do seu exterior.

É possível afirmar, em suma, que, aos diferentes *conceitos* de RP (1.2) que se foram transpondo ao longo dos primeiros capítulos, fomos agregando as suas *práticas* mais manifestas (1.2.2), discorrendo sobre algumas das suas *especialidades* (1.2.2 e 1.2.3).

No enquadramento teórico desses aspectos, propôs-se também uma análise mais demorada sobre o itinerário científico das RP (1.3), nomeando, por fim, a perspectiva que se julgou mais profícua para o estudo prático da comunicação sindical (1.4).

Nas partes que se seguem (II.ª e III.ª) dar-se-á maior relevância aos contextos sociais e políticos em que essa comunicação tem vindo a ocorrer, atendendo às alterações provocadas pela *globalização*, pela ascensão de novos actores sociais, e

pela forma como todos esses agentes terão afectado o progresso sindical global e, consequentemente, as suas orientações de comunicação.

II. ^a Parte. O espaço e o tempo dos sindicatos: a globalização, as alterações do papel do Estado e a ascensão de novos actores sociais

2.Sinopse

O caminho que se propõe para a II. ^a Parte da tese cruza três territórios em particular: o da *globalização*, como um processo com efeitos económicos, sociais, culturais e políticos; o das alterações do papel do Estado-Nação, como alavanca para as transições vigentes; e a ascensão de *novos movimentos sociais*, também como produto dos dois fenómenos anteriores.

Os três tópicos apresentados ajudam a contextualizar o objecto de estudo da tese – os sindicatos e a sua vertente comunicativa: a *globalização*, porque impõe alterações nos moldes da organização laboral global, nos circuitos das migrações internacionais e nas leis relativas ao trabalho; as alterações do papel do Estado, porque ocasionam novas pressões sobre os actores sociais em presença; a emergência de novos actores, porque, alguns deles, se apresentam, cada vez mais, concorrentes e alternativos às entidades sindicais tradicionais.

Ao exposto, acresce ainda outras mudanças de âmbito cultural, social e político, que fazem da contemporaneidade um lugar propício ao *individualismo*, às relações efémeras entre os sujeitos, e à aceleração dos ritmos da vida colectiva, como problematizado adiante.

Nos efeitos de ordem política, consideram-se relevantes as novas dinâmicas que se abatem hoje sobre os Estados-Nação, alimentadas pelo poder económico de âmbito nacional e internacional. Dir-se-á que estes têm perdido algum do seu poder de influência, estando cada vez mais à mercê das grandes multinacionais e das agências económicas supranacionais; apesar disso, continua a haver Estados poderosos, que, ao invés de ostentarem uma perda de hegemonia face às transições descritas, conseguem dominar e orquestrar essas mesmas alterações, como sugerido em alguma literatura (J. Reis, 1996; Estanque, 2004; B. S. Santos, 2001a, 2006).

Para além das mudanças ocorridas nas funções do Estado, regista-se também, neste texto, a emergência de *novos actores sociais*. Quem são? O que fazem? Para que servem? Conflito ou cooperação?

Tratar-se-á aqui de analisar que novas entidades emergem da sociedade civil e de que forma afectam elas, em simultâneo, o poder dos Estados e dos sindicatos, como proposto na *hipótese 2* da tese, uma vez mais aqui recordada:

H2- A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é acelerada pela eclosão de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e do seu renovado poder comunicativo: a) *quanto mais elevada for a utilização de instrumentos de comunicação interna nos sindicatos, mais profissional será o seu relacionamento com os sócios de longa duração*; b) *quanto mais diversificada for a utilização de ferramentas de comunicação externa, maior será a sua capacidade de projecção mediática em face de novos movimentos sociais e em rede.*

O trajecto proposto é bastante diversificado, tal como a dimensão que se tem hoje do papel dos *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa, recebendo este conceito contributos diversos das áreas do *Terceiro Sector* e do *associativismo*, sem que se perceba, na íntegra, qual dos eixos de análise oferece a melhor compreensão sobre a sua natureza, sabendo-se que os novos actores congregam diferentes rostos, diversas heterogeneidades e objectivos individualizados, obstando à criação de uma tipificação uniforme.

Retomar o conceito de novos actores sociais é indicar, por isso, os caminhos que cruzam uma panóplia desigual de entidades, desde ONGs, movimentos *ecologistas* e os *movimentos antiglobalização*, entre tantos outros *movimentos sociais digitais*, cujas práticas oscilam entre *activismo digital* mais isento e uma criminalidade associada à pirataria informática.

A proposta deste novo caminho inclui, assim, uma análise particularizada de cada um dos fenómenos aludidos: primeiro da *globalização* (2.1), depois das alterações do papel do Estado (2.2) e, finalmente, da definição do papel e da importância dos novos movimentos sociais (2.3).

2.1. Globalização ou globalizações

Inicia-se o primeiro capítulo da II.ª Parte da tese com o conceito de *globalização* para que se possa compreender como um fenómeno inconcluso afecta as práticas, as preocupações, as acções das empresas, dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*. Reconhece-se a dificuldade que esta definição aporta, tanto mais que o termo tem sido usado como *demarcação cronológica* e *conceito*. Prova disso mesmo é a multiplicidade de sinónimos a que deu origem: *modernidade tardia*, *pós-modernidade*, *mundialização*, *segunda modernidade*, *modernidade reflexiva*, *sociedade global*, *glocalização*, *sociedade do conhecimento* e da *informação*.

No decurso, pretende-se situar também o fenómeno no *espaço* e no *tempo*, compreendendo os vários olhares que sobre ele se foram cruzando e as diversas contradições que em si mesmo encerra. Salienta-se, assim, a propósito, as palavras de Santos:

a globalização não é um fenómeno monolítico e as relações transnacionais são uma teia de duas globalizações opostas: por um lado, a globalização hegemónica neoliberal (...); e, por outro lado, a globalização contra-hegemónica⁹⁷ ou globalização de baixo, envolvendo os movimentos e as organizações que, através de articulações locais, nacionais e globais, lutam contra a opressão capitalista e as desigualdades, a destruição do ambiente e dos meios de vida, e a imposição das normas culturais ocidentais, a destruição dos não-ocidentais, causadas pela globalização hegemónica. Globalização hegemónica tem ao seu serviço um número de supostas poderosas instituições, desde o G-7 ao Banco Mundial, desde o Fundo Monetário Internacional à Organização Mundial do Comércio. A globalização contra-hegemónica está apenas a emergir através de instituições embrionadas como o Fundo Social Mundial, a Assembleia Global dos Movimentos Sociais (...), redes transnacionais e regionalismos pós-neoliberalismo (B. S. Santos, 2009: 5).

⁹⁷ Diz ainda o autor noutro lugar (B. S. Santos, 2004: 9): a “globalização, apesar de hegemónica, não é a única e tem vindo, de facto, a ser crescentemente confrontada por uma outra forma de globalização, uma globalização alternativa, contra-hegemónica, constituída pelo conjunto de iniciativas, movimentos e organizações que, através de vínculos, redes e alianças locais/globais, lutam contra a globalização neoliberal mobilizados pela aspiração de um mundo melhor, mais justo e pacífico que julgam possível e a que sentem ter direito”.

Emergem, desde logo, do excerto citado, duas visões de um mesmo conceito, uma de carácter pessimista e outra que esboça um maior optimismo, sugerindo-nos a presença de duas *globalizações* paralelas: a má e a boa. A primeira refere-se a uma mundialização negativa, associada às trocas económicas que deixam de fora dos círculos de riqueza a maior parte dos países, dos cidadãos, das organizações, obliterando, em geral, todas as preocupações ambientais emergentes; a segunda refere-se à *resposta* que essa mesma *globalização* negativa tem desencadeado, e que, no entender de Santos (2009), potencia paradoxalmente o fortalecimento de uma cidadania global.

De outra forma, pode dizer-se que os prejuízos causados pela acção ofensiva da *globalização* neoliberal têm originado novas configurações de protesto público, mais democráticas e abrangentes. Voltar-se-á ao tema mais adiante.

O que se propõe, para já, é a descoberta de um significado para *globalização*, sabendo que se trata de um fenómeno nuclear para a compreensão das alterações do mundo do trabalho, em geral, e dos universos sindicais, em particular.

Giddens define *globalização* como a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes, de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que ocorrem a muitas milhas de distância e vice-versa (cit. por B. S. Santos, 2001b: 31). — Definição parcial, dela se recebe dois contributos: a ideia de um fenómeno que se baseia em trocas globais; e o conhecimento de realidades, outrora, distantes.

Conceito genuinamente inacabado, é preciso perceber, em primeiro lugar, que *não há globalização, mas globalizações* (B. S. Santos, 1996: 62), e, nessa medida, seria possível percepção-la em vários sentidos: observando-a pelo *discurso regional*, que reflecte a retórica civilizacional; lendo-a pelo *discurso disciplinar*, vendo a *globalização* pelos olhos das diferentes ciências; contemplando-a também pelo *discurso ideológico*, pró e antiglobalização; e até pelo *discurso feminista*, como sugere Santos, de novo (2001b: 60).

Privilegia-se, no contexto da tese, o *discurso ideológico*, pró e antiglobalização, nas suas vertentes económica, social e política, e na forma como, através delas, se tem metamorfoseado o *mundo sindical*.

Apesar de serem vários os contornos teóricos que o fenómeno tem logrado alcançar e também desiguais as escolas e os autores que sobre este se têm

debruçado⁹⁸, há unanimidade num ponto: a *globalização* é refém de uma espécie de dualidade. Enquanto Reis afirma que é preciso juntar ao *universo-da-globalização* o universo da *não-globalização* (2001: 109), Santos (1996, 2001a) reforça a ideia de diversas antinomias, garantindo que, ao lado da *globalização hegemónica*, existe uma *contra-globalização hegemónica*⁹⁹. Baganha, por seu lado, explica que, quando se fala de *globalização*, há uma tendência natural a ver o mundo através de dois pólos: o dos incluídos e o dos excluídos (2001: 138). Lendo Reis, noutro excerto, estamos perante *tendências* e *contra-tendências*: “e perante temporalidades diversas, de tal forma que os caminhos da globalização se cruzam com os caminhos da “contra-globalização”” (2001: 114).

Dubois (2003: 154) traz, apesar disso, um terceiro elemento à análise, reconhecendo, em primeiro lugar, a corrente dos autores que recusam a *globalização*, em nome de um soberanismo associado ao poder e de um poder pensado e exercido dentro dos Estados; observando, em segundo lugar, a corrente contrária, ou seja, a que vê com bons olhos a actual versão dominante da mundialização e de uma mundialização sem fronteiras; salientando, por fim, a abordagem que considera relevante usar o que a mundialização tem de melhor e à qual faz associar a necessidade de uma *mundialização de direitos e de cidadania*.

Não sendo contrário a Dubois, Wieviorka reduz novamente a questão a dois pólos: o positivo e o negativo. Ou seja, numa *versão pessimista*, a *globalização* é encarada como uma internacionalização da finança, capaz de impor um liberalismo destruidor e sem fronteiras (2003: 18), conduzindo ao agravamento das desigualdades e das injustiças, onde é clara a subordinação cultural dos mais fracos a uma espécie de cultura internacional sob domínio norte-americano. Numa *versão optimista*, a *globalização* é uma fonte de progresso que contribui para a riqueza geral e para a elevação do nível de vida.

Voltando a Reis (2001: 109-110) noutro excerto, o autor refere que o espaço da *globalização* é o espaço das mobilidades económicas, simbólicas e culturais, da emergência de novos actores transnacionais, da emergência de um novo paradigma

⁹⁸ Em Portugal destacam-se os trabalhos levados a cabo pelo CES de Coimbra, particularmente com a publicação, em 2001, de vários estudos sobre o tema, cujas referências podem ser consultadas na Bibliografia geral.

⁹⁹ Santos designa por contra-globalização hegemónica “o conjunto vasto de redes, iniciativas, organizações e movimentos que lutam contra as consequências económicas, sociais e políticas da globalização hegemónica e que se opõem às concepções de desenvolvimento mundial a estas subjacentes, ao mesmo tempo que propõem concepções alternativas” (B. S. Santos, 2005: 7).

económico. E, nesse sentido, à ideia de *globalização* é necessário acrescentar a ideia de *não globalização* e de *trajectórias inesperadas*.

Para o autor, o universo da *globalização* significa: a) a exclusão; e b) a resistência. As *trajectórias inesperadas* corresponderão a um universo paralelo que tem a mesma dimensão e o mesmo poder da *globalização*, no sentido em que, como fenómeno, é tão universal quanto a *globalização*, tendo capacidade para criar “as suas próprias trajectórias, mesmo que nem todas elas vinguem” (J. Reis, 2001: 110).

Globalização dá, por isso, origem, como se verificou, a vários opostos: *não-globalização*, *contra-globalização* *hegemónica*, incluídos e excluídos, exclusão e resistência.

Sob o ponto de vista económico, diz Moniz que a *globalização* é uma espécie de:

desterritorialização (ou como uma disseminação de supraterritorialidade).
(...) uma reconfiguração da geografia dos sistemas de trabalho, porque o espaço social onde decorre a produção de riqueza pode não ser mais “mapeado” em termos de lugares ou territórios (zonas industriais, fábricas, empresas), ou ainda de distâncias territoriais (Lisboa-Porto, Ponta Delgada-Aveiro), ou mesmo de fronteiras territoriais (Portugal-Espanha, EUA-Canadá, etc) (2008: 167).

A dimensão económica do termo, sendo um dos seus eixos mais importantes, está longe de ser único, tornando-se necessário compreender também as consequências que a *globalização* ocasiona em termos sociais e políticos (o que se fará em três subcapítulos distintos, *globalização económica*, *globalização política* e *globalização social*). O aspecto cultural, por questões de pertinência, poucas ou raras vezes será abordado.

Falar de *globalização* é, por isso, um exercício que impõe um cruzamento das linhas do *espaço* e do *tempo* e cuja cristalização geográfica não permite que se lhe atribua um território definitivo, como se subentende das categorias criadas por Santos (2001a; 2001b: 71-74), referindo-se a um *localismo globalizado*, um *globalismo localizado*, um *cosmopolitismo* e um *património comum da humanidade*.

Segundo o autor, o *localismo globalizado* ocorre quando determinada situação local é globalizada com sucesso, o inglês como língua franca, ou o *fast food* americano à escala planetária; o *globalismo localizado* consiste na produção de desequilíbrios locais, por acção global – o uso turístico de tesouros históricos ou o

*dumping ecológico*¹⁰⁰; o *cosmopolitismo* corresponde a um esforço transnacional de resistência dos Estados-Nação, grupos sociais, ONGs, no interior das periferias do sistema mundial, conjugando as redes de solidariedade transnacional com as organizações operárias dos países integrados nos diferentes blocos regionais, com as redes internacionais de assistência jurídica, com as organizações internacionais de direitos humanos e as redes mundiais de movimentos feministas. Por fim, o *património comum da humanidade* corresponde às lutas transnacionais de protecção dos recursos naturais, artísticos, arquitectónicos, e outros. Essas lutas são encabeçadas por um conjunto de entidades, eventos e artefactos, essenciais para a sobrevivência da Humanidade e cuja sustentabilidade só pode ser almejada a nível planetário (o caso da preservação da Amazónia, da Antárctida e/ou a luta pela biodiversidade, por exemplo).

Se é possível tentar fixar o fenómeno no *tempo* e no *espaço*, certo é também equacionar-lhe as contradições, também aqui expressas pelo autor: a) a *localização versus globalização*; b) o Estado-Nação *versus* o Não-Estado Transnacional; c) o capitalismo *versus* movimentos antiglobalização (B. S. Santos, 2001a; 2006).

Na análise da primeira, a) a *localização versus globalização*, percebe-se que o fenómeno tem tanto de intensificação globalizadora, que faz deste mundo uma *aldeia global*, como de intensificação localizadora, no sentido em que dá voz a um conjunto de situações locais, que, sem a acção da *globalização*, não teriam visibilidade. Trata-se aqui do chamado *direito às raízes* — e da necessidade de exposição do local ao global¹⁰¹. Menciona o autor:

globalization seems to combine universality and the elimination of national borders, on the one hand, with rising particularity, local diversity, ethnic identity and a return to communitarian values, on the other. In other words, globalization appears to be the other side of localization, and vice versa (B. S. Santos, 2006: 393).

No que diz respeito à segunda, b) a *contradição entre o Estado-Nação e o Não-Estado Transnacional*, fala-se do aparente contra-senso entre um Estado-Nação que perde diariamente o seu poder de organização e de regulação da vida colectiva e

¹⁰⁰ Refere-se o autor à compra de lixos tóxicos provenientes dos países centrais, pelos países do terceiro mundo, para gerar divisas externas.

¹⁰¹ Duas situações próximas do mundo lusófono obtiveram visibilidade global por via deste fenómeno, o massacre do cemitério de Santa Cruz, em Timor-Leste, no ano de 1991, e a acção do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra, no Brasil, no período de 1985 a 1995.

de um Estado que continua a ser a entidade política central, porque é essa posição que lhe permite sobreviver no sistema económico actual, como se problematiza adiante.

Na referência a uma terceira contradição, Santos evidencia um paradoxo político-ideológico entre c) um *capitalismo galopante* e os *movimentos antiglobalização*. Neste caso, percebe-se o antagonismo que existe entre uma *globalização* cujo principal motor é o *capitalismo*, como sistema e ideologia, e aquilo que começa a emergir da própria sociedade que são os *novos movimentos sociais*, críticos, urbanos e globais, a que o autor chama tão-só de *solidariedades transnacionais* e de lutas anticapitalistas.

Apesar do tema ‘*globalização*’ poder ser desenvolvido de múltiplas formas, privilegiar-se-á, nos próximos subcapítulos, as suas ramificações económicas, sociais e políticas, visto serem estas as que melhor contextualizam uma das áreas em destaque nesta dissertação: o mundo do trabalho e dos sindicatos.

2.1.1. A globalização económica

Vivemos num tempo de transição. A Economia atravessa uma espécie de terceira revolução industrial que se caracteriza pela formação de novos blocos económicos, pelo aumento do volume de bens transaccionados e pela adopção do neoliberalismo como expressão política dessa nova etapa.

Há quem considere, numa visão extrema, que assistimos às consequências do que se designou por *turbocapitalismo*, sendo este indicado como um novo sistema onde o dinheiro e o capital fixo se movem rapidamente pelo mundo, alterando consideravelmente o modo de vida das populações (Beynon, 2003: 49).

Numa perspectiva conservadora, afirma-se-á que o *fordismo* e o *taylorismo* foram substituídos por um novo paradigma conhecido por ‘*especialização flexível*’ que corresponde: a) à introdução de inovações informáticas; b) à descentralização e desverticalização industrial; c) e à criação de novos processos de organização na produção do trabalho. Silva contesta, apesar de tudo, essa ideia, afirmando o seguinte:

Quando hoje se diz simplisticamente que desapareceram as velhas homogeneidades (que estruturavam, por exemplo, a contratação colectiva de trabalho) e que a organização do trabalho hoje já não é taylorista, é preciso reagir e mostrar que a organização é taylorista, não-taylorista e de

outros modelos de organização que se inventaram até agora. Há milhões e milhões de seres humanos que trabalham hoje em sistemas laborais de características do mais profundo taylorismo. Há quem diga que desapareceram as homogeneidades (...) mas eu digo que muitas se mantêm e que surgiram e surgem novas homogeneidades (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 288).

Se poucas certezas há quanto à denominação do novo *modelo de organização de trabalho*, a caracterização que este supõe é consensual e grande parte dos autores coincide no diagnóstico. Se Costa (1996: 4) refere que esta *nova etapa* se faz pela combinação de três situações paralelas, a da primazia total das empresas multinacionais, enquanto agentes de um mercado global, a da erosão do Estado na gestão macroeconómica e o avanço tecnológico na agricultura e na indústria, Reis (2001: 112) circunscreve a *globalização económica* a três outras situações: a *multinacionalização*, a *triadização* da Economia e *circulação* de capitais.

No primeiro caso, Reis distingue *multinacionalização* de *internacionalização*, dizendo que a última sempre ocorreu, sendo, por isso, a primeira, uma situação contemporânea que corresponde à intensificação das trocas mundiais por acção das *multinacionais*¹⁰². No segundo caso, o autor evidencia a criação de alianças estratégicas no mundo financeiro, através de uma nova superestrutura de circulação de activos bolsistas e especulativos, ao que se acresce, por fim, uma *triadização*¹⁰³ da Economia, resumindo a três os espaços económicos do mundo, América do Norte, Europa e Japão (J. Reis, 2001: 109-120).

Costa salienta, não obstante, a importância de outras demarcações geográficas, aludindo ao: a) florescimento do poder económico dos *tigres asiáticos*¹⁰⁴, onde se incluem a Coreia do Sul, a Tailândia, a Singapura, a Malásia e a Indonésia (oferecendo um contingente de trabalhadores desprotegidos que produzem mais

¹⁰² Um ponto de vista semelhante é proposto por Silva, salientando que as multinacionais “mobilizam as suas estruturas e processos de produção numa perspectiva de economia de escala (...) para países onde os custos inerentes à produção são menores (...) [e] onde existem condições que propiciam lucros maiores” (2007: 45).

¹⁰³ Na compreensão de Santos estes surgem denominados de “três grandes capitalismos transnacionais” (cit. por M. C. Silva, 2007: 54).

¹⁰⁴ Como assinalado em 2013 no relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD]: “A ascensão do Sul é característica de um mundo em rápida mudança. O Sul responde já por praticamente um terço do produto e do consumo mundiais. Sem o crescimento robusto destas economias, encabeçadas pela China e a Índia, a recessão económica mundial teria sido ainda mais profunda” (2013a: 1).

rápido e mais barato); b) e ao emergir dos BRIC, onde se inserem o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, países com tecnologia avançada, e com fortes mercados internos¹⁰⁵ (cit. por Almeida, 2009: 12-13).

Às particularidades referidas sobre a *globalização económica* adita ainda Santos: a) as drásticas restrições à regulação estatal da economia; b) os novos direitos de propriedade internacional para investidores estrangeiros, inventores, e criadores de inovações; c) e a subordinação dos Estados nacionais às agências multilaterais como o Banco Mundial, o FMI e a Organização Mundial do Comércio (B. S. Santos, 2001b: 36-37).

Dos vários contributos reunidos, destaque-se agora dois aspectos relevantes: primeiro, o aumento do poder de algumas instâncias internacionais, orientadas e criadas pelos Estados mais poderosos; segundo, o enfraquecimento do poder de regulação económica, por parte desses mesmos Estados. — E logo aqui assoma um contra-senso entre um Estado-Nação que perde diariamente o poder de organização e regulação da vida colectiva e de um Estado-Nação que continua a ser a única entidade política central capaz de regular o sistema económico.

No regresso ao texto, sublinhamos as singularidades apontadas sobre a *globalização económica* e que convergem numa ideia proposta por alguns autores, entre eles Giddens (1999), sobre a *globalização económica* enquanto face visível do capitalismo e de um capitalismo marcado pela supremacia do sistema financeiro sobre o poder político.

A *globalização económica* tem acelerado, por isso, as alterações no mundo do trabalho, afectando, em primeiro lugar os trabalhadores, e, depois, a filiação sindical, através de acções operadas nos mercados, nas empresas, nos próprios Estados, potenciando-se fenómenos como o desemprego¹⁰⁶, o trabalho precário, o trabalho infantil, e a discriminação étnica e sexual (A. C. Ferreira, 2001: 258).

E se antes se podia falar de uma *relação laboral fordista*, caracterizada por um *carácter colectivo*, pela *efectividade do emprego* e pela *uniformização jurídica* dos diferentes trabalhadores, hoje as sociedades vivem um período de *capitalismo desorganizado*, como lhe chama Ferreira (2001). Se antes havia uma valorização da

¹⁰⁵ Assim o dispõe o documento citado na nota anterior: “Registaram-se rápidos avanços em alguns dos países de maior dimensão, nomeadamente o Brasil, China, Índia, Indonésia, África do Sul e Turquia. Contudo, verificaram-se também progressos substanciais em economias mais pequenas, como o Bangladesh, Chile, Gana, Maurícia, Ruanda e Tunísia” (PNUD, 2013a: 1).

¹⁰⁶ Em dados de Fevereiro de 2013 havia, em Portugal, cerca de 923 mil pessoas desempregadas, o correspondente a uma taxa de 15,7% (Mangas, 2013: 18).

negociação colectiva (com pouca importância dada ao *contrato individual de trabalho*) e uma promoção da efectividade do emprego, patente na relação directa entre o trabalhador e a empresa, assegurando-se a promoção profissional e o condicionamento do despedimento, hoje as sociedades recebem as consequências negativas de um novo período laboral em transição.

Apesar disso, à *globalização económica* não pode ser somente atribuído os contornos do dano. Centeno e Novo preferem destacar, na verdade, o contrário, referindo “a importância da flexibilidade do emprego na construção de uma economia competitiva e capaz de criar empregos mais produtivos, desmistificando-se a ideia que associa a flexibilidade [imposta pela globalização] com a precariedade dos laços contratuais” (Centeno & Novo, 2008: 146).

Visões optimistas sobre a *globalização económica* são, todavia, menos frequentes entre os sociólogos (B. S. Santos, 1998; A. C. Ferreira 2001), que pugnam por uma redescoberta democrática do trabalho e pelo regresso à noção de um *trabalho decente*¹⁰⁷, apoiado naquilo que se configura como os *quatro direitos laborais fundamentais*:

1) liberdade de associação, a liberdade sindical e reconhecimento efectivo do direito de negociação; 2) a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; 3) a abolição efectiva do trabalho infantil; 4) a eliminação da discriminação em matéria de emprego ou ocupação (A. C. Ferreira, 2001: 285).

Seja como for, e não obstante cada Estado ter o que se considera ser um conjunto de normas jurídicas justas ou adequadas sobre a questão laboral, haverá sempre uma discrepância entre aquilo que são os quadros legais e as suas práticas sociais.

No entender de Ferreira (2001), o hiato entre a realidade jurídica e a da sua aplicação torna-se mais evidente na prática quotidiana,

a partir de dimensões sócio-jurídicas como as da não aplicação da lei, aplicação selectiva da lei, ausência de regulamentação de determinadas dimensões da legislação laboral, ineficácia da actuação repressiva e fiscalizadora do Estado, possibilidade de acesso aos tribunais, morosidade da justiça laboral, ultrapassagem de princípios básicos informadores do

¹⁰⁷ Silva denomina-o como “trabalho digno e com direitos” (2007: 31).

paradigma 'clássico' do direito do trabalho e da relação salarial fordista por via do recurso a expedientes jurídicos e legalidade duvidosa ou ilegais (280).

Apesar de se poderem mencionar outras situações relacionadas com o mundo laboral, tendo em conta que esta área¹⁰⁸ constitui, por si só, um vasto universo de questões, fixamo-nos, para já, e em síntese, em três consequências negativas da *globalização económica* sobre o mundo do trabalho em geral, e sobre as populações, em particular: a) na concentração de poder por parte das multinacionais; b) nas alterações no mundo sindical; c) e nas migrações internacionais.

No que se refere à primeira questão, a *concentração de poder por parte das multinacionais*, torna-se claro que o incremento industrial transnacional tem produzido assimetrias globais. Recorde-se, não raro, que 100 dos maiores empreendimentos financeiros do mundo são da responsabilidade de 50% de empresas multinacionais e que 70% do comércio mundial continua a ser realizado por apenas 500 dessas empresas (B. S. Santos, 2001b: 36).

No que diz respeito à *afecção do mundo sindical*, e da relação *capital/trabalho*, pode dizer-se que há alterações significativas nos relacionamentos operariado/patronato, sendo uma das mais complexas a que é referida por Santos, quando declara que a *globalização* é responsável pelo amenizar do conflito *entre quem luta e quem ocasiona a luta*. Equivale isto dizer que, na eminência da fragmentação que hoje existe na classe operária, motivada pelo aumento dos *white-collar workers* e diminuição dos *blue-collar workers*, emergem novos compromissos de classe menos institucionalizados em contextos menos corporativistas, por serem mais individuais (B. S. Santos, 2001b: 34).

Assim o sugere também Dlamini:

Globalization threatens and challenges established ways of thinking. (...) Firstly, the traditional base of the trade unions, the industrial working class, is shrinking. This is partly due to increasing unemployment (...) but

¹⁰⁸ A literatura sobre o mundo do trabalho é extensa e tem-se vindo a desenvolver em vários domínios: nas modificações das funções do trabalho; na dimensão social do trabalho; nas identidades no trabalho; nos direitos sociais e trabalho; nas novas formas de trabalho; na relação entre o trabalho e o ciclo da vida; no trabalho migrante; no emprego e desemprego; na crise dos mecanismos de protecção social; na exclusão social; no modelo social europeu (A. C. Ferreira, 2001: 265).

also because political and legislative attacks upon organized labor (1999: 80).

Hespanha, Damas, Ferreira, Nunes, Hespanha, M., Madeira, van den Hoven, & Portugal comungam desse ponto de vista, acrescentando que a *globalização* tem provocado profundas alterações “no domínio do trabalho, e especificamente no estatuto do trabalho assalariado. Não se trata só de um aumento do desemprego, mas sobretudo da precarização da relação de trabalho” (2001: 29).

Costa, por sua vez, prefere aludir à metáfora de *McDonaldização da sociedade*, de George Ritzer (1983), para dizer que à *globalização do consumo* não veio, de facto, a corresponder uma *globalização dos direitos dos trabalhadores*, porque as empresas estão mais interessadas no *trabalhador consumidor* do que no cidadão. Na verdade, “a uniformização que se projecta do lado do consumo não se vislumbra do lado da produção” (H. Costa, 1998b: 13; *cfr.*, M. C. Silva, 2007: 54), visualizando-se, antes, uma nova divisão internacional do trabalho que faz com que a maioria das empresas multinacionais se procure estabelecer em países e regiões onde se podem explorar recursos mais baratos (Moniz, 2008: 167).

Centeno e Novo sustentam, porém, como se viu, uma visão diferente, referindo que as economias modernas se caracterizam pela criação e destruição contínua de postos de trabalho, o que, de acordo com os autores, continua a ser “um processo saudável que garante a formação de postos de trabalho mais produtivos” (2008: 146).

Em relação ao caso português, e por comparação às práticas laborais globais, Centeno e Novo observam que o quadro legal do mercado de trabalho tem protegido de forma desequilibrada os trabalhadores com *vínculo definitivo*, criando uma segmentação excessiva do mesmo, consigo arrastando um conjunto de consequências negativas, como é perceptível pelo excerto proposto:

Em economia nada é mais perverso para a eficiência e funcionamento dos mercados do que a existência de segmentação. A afectação dos recursos torna-se mais difícil e a remuneração das características produtivas dos trabalhadores mais incertas (*sic*), resultando em investimentos — em capital físico e humano — sempre inferiores ao desejável (Centeno & Novo, 2008: 146).

Não estando em causa as virtudes da *globalização*, mas os seus malefícios para o mundo do trabalho, a terceira consequência negativa que ao fenómeno se atribui cruza os problemas dos fluxos migratórios globais.

A *globalização económica* está a potenciar revoluções na indústria, o incremento da concorrência, com alterações no fornecimento de mão-de-obra. Esse crescimento fez com que os custos salariais fossem cada vez menores, o que, coadjuvado com a liberalização do mercado de trabalho, impôs a redução dos “direitos laborais, proibindo a indexação dos salários aos ganhos de produtividade e os ajustamentos em relação ao custo de vida e eliminando a prazo a legislação e o salário mínimo” (B. S. Santos, 2001b: 40). Este facto foi fomentando uma espécie de *dumping social*, como refere Mosley (1990: 160, *cit.* por H. Costa, 1998b: 14) materializado em três estádios: a) na deslocação de produções de custos elevados para produções de baixo custo, em países onde não existe uma preocupação social com os direitos dos trabalhadores; b) no exercício continuado de pressão, por parte das multinacionais, sobre os salários e as condições de trabalho; e, c), na estratégia de baixos salários e de perseguição sindical que os próprios governos desses países são tentados a promover.

Ainda nessa linha, considera Moniz que, nos países das zonas de comércio livre, se passou a oferecer diferentes tipos de incentivos financeiros bem como uma legislação ambiental e laboral flexível de forma a atrair o investimento estrangeiro (2008: 166).

Num tom mais crítico, Baganha (2001: 139-140) sugere três outras explicações para justificar as alterações dos fluxos migratórios globais¹⁰⁹, por acção da *globalização económica*: mostrando, em primeiro lugar, que os Estados ocidentais têm perdido a função de equalizadores e de distribuidores de riqueza, aumentando a exclusão de indivíduos e de grupos; afirmando, em segundo lugar, que o poder de

¹⁰⁹ Sobre a temática dos fluxos migratórios, *vide*: Aleinikoff, T. A., & Weil, P. (2008). Cidadania. In D. Papademetriou (Coord.). *A Europa e os seus imigrantes no século XXI* (pp. 59-78). Lisboa: Edição da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento; Brochmann, G., & Dölvik, J. E. (2006). Is immigration an enemy of the welfare state? Between human rights and real politick in European immigration policies. In D. Papademetriou (Coord.), *Europe and its Immigrants in the 21st Century. A new deal or a continuing dialogue of the deaf?*, (pp. 155-178). Migration Policy Institute, Lisbon: Luso-American Foundation; Papademetriou, D. (2008). *A Europa e os seus imigrantes no século XXI*. Lisboa: Edição da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento; Penninx, R. (2008). Os processos de integração dos imigrantes: resultados da investigação científica e opções políticas. In D. Papademetriou (Coord.). *A Europa e os seus imigrantes no século XXI* (pp. 35-57). Lisboa: Edição da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

autodeterminação do Estado-Nação tem sido coarctado pelo poder dos agentes económicos; propondo, em terceiro lugar, que a não regulação de fronteiras, pelos Estados envolvidos no processo migratório, tem levado à criação do *mercado global de trabalho*, provocando uma igualização do preço do trabalho pouco qualificado e uma extrema concentração de trabalho altamente qualificado nos nódulos centrais do sistema económico.

O problema dos *fluxos migratórios* não reside apenas nas permutas humanas de trabalho entre os vários países do mundo, mas coloca-se também na esfera interna dos próprios Estados-Nação com a mesma densidade e risco que se antevê para o cenário global. Como relatam Hespanha e Carapinheiro (2001: 15):

a miséria do mundo aparece como o produto de efeitos cruzados de processos próximos e de processos distantes, manifesta-se sob múltiplas formas combinadas de modo complexo e alimenta-se da incapacidade que as sociedades dos nossos dias demonstram em lidar com tal problema.

Os “pobres não podem dar-se ao luxo de ficar desempregados, eles são obrigados a aceitar o subemprego”— a expressão utilizada pelo *Word Bank*, em 1997, ilustra bem as sujeições a que vários desempregados do mundo se foram submetendo, aceitando pacificamente “um conjunto de actividades mais ou menos marginais que lhes permitem obter ou complementar rendimentos na ausência de emprego, quando o trabalho é incerto ou em situação de baixa” (Hespanha *et al.*, 2001: 32).

Um dos temas que seria interessante desenvolver, na tese, relaciona-se também com os *fluxos migratórios* e a situação portuguesa, num enquadramento que é simultaneamente europeu e lusófono, de modo a entender que necessidades satisfazem os sindicatos, ou não, nesse mercado laboral específico todavia alterado pela abertura das fronteiras a nível europeu. Por questões de pertinência, essa resposta ficará deslocada para outras investigações, dando-se preferência, no próximo *item*, às alterações provocadas por acção de uma *globalização política*.

2.1.2. A globalização política

Para Santos, a *globalização política* caracteriza-se pela criação de diversos consensos acertados pelos Estados mais fortes. Num percurso histórico que deixa atrás duas grandes guerras, as rivalidades entre os países centrais têm-se refreado

através de alianças e de interdependências entre as grandes potências e os organismos internacionais (B. S. Santos, 2001b: 33).

No entender do autor, a *globalização política* assenta num mega-acontecimento, conhecido por *consenso de Washington*, cidade onde os Estados mais poderosos do mundo fizeram aprovar uma série de medidas de âmbito económico mas com claras consequências políticas, sociais e culturais. De acordo com Santos (2001c; *cfr.* 2006: 394), este mega-consenso possui quatro desmembramentos: o consenso da economia liberal; o consenso do Estado fraco; o consenso de uma democracia neoliberal e o consenso da primariedade da lei e do sistema judicial.

O primeiro consenso, o da *economia neoliberal*, materializa-se na ideia de que as economias nacionais se devem abrir ao mercado global e que os preços domésticos se têm de adequar aos preços internacionais (B. S. Santos, 2006: 394). A exportação passa a ser percebida como um dos vectores mais importantes e as políticas monetárias e fiscais têm de ser orientadas para a redução da inflação. A propriedade privada continua a ser protegida e o sector empresarial do Estado abre-se à privatização e a um processo de ‘emagrecimento’ nos gastos com os seus trabalhadores. A mobilidade dos recursos é fundamental para o funcionamento da economia, o que significa livre circulação do investimento e dos lucros. A intervenção do Estado no campo económico é diminuída e as políticas sociais passam a ter pouco peso no orçamento de Estado.

O *consenso do Estado-fraco* baseia-se na ideia de que o Estado, mais do que um espelho da sociedade civil, é o seu oposto e potencial inimigo. O Estado asfixia a sociedade civil e só quando se faz um corte na sua dimensão é que é possível fazer ascender a sociedade civil, fortalecendo-a.

Com o *consenso da democracia liberal*, os direitos políticos e cívicos têm uma prioridade absoluta sobre os direitos sociais e económicos, as eleições livres e os mercados livres são duas faces da mesma moeda e o *bem comum* guia-se por princípios utilitaristas, sem a intervenção do Estado na Economia.

Finalmente, o *consenso da regra da lei e do sistema judicial* indica que o enquadramento legal serve as necessidades do novo modelo social baseado na privatização, na liberalização e nas relações de mercado. Os direitos de propriedade têm de ser garantidos pela lei e pelo sistema judicial, concebidos como mecanismos independentes e universais (B. S. Santos, 2006: 394).

Se dos três últimos desmembramentos não é totalmente directa a compreensão que se faz do conceito de *globalização política*, ou das suas consequências, a verdade é que o primeiro desses desmembramentos, o *consenso da*

economia neoliberal permite-nos verificar os efeitos provocados por esse fenómeno com a supremacia do económico sobre o político.

Como veremos mais adiante, e de forma a compreender os processos de uma economia global e globalizante, o Estado foi-se *desnacionalizando, desestatizando, e internacionalizando*, segundo Santos (2001b: 44-45).

Atendendo a esse facto, o conceito de *governo* tem dado lugar ao de *governança* ou *governança*, admitindo a intervenção de outras entidades, para-governamentais e supranacionais, na acção do Estado-Nação. Da mesma forma, o *modelo de regulação social e económica*, assente no Estado como actor principal, passou a ser contrabalançado com a *internacionalização* que frisámos anteriormente. Sob esse prisma, julgamos conclusivas as palavras de Santos:

Enquanto a perspectiva da crise da legitimidade via a solução na transformação do Estado e no reforço da participação popular, através de movimentos sociais novos e autónomos, já sob o prisma da crise da governabilidade a solução estava na retracção do Estado (arredado da esfera económica e da prestação de serviços sociais) e na domesticação da participação popular (através de políticas restritivas de tal participação, por sua vez baseadas numa concepção individualista da sociedade civil dominada pelas organizações empresariais) (B. S. Santos, 2005: 12).

Apesar do disposto, há quem sustente uma opinião distinta, admitindo que, não obstante a transversalidade erosiva, de âmbito económico, social e político, da *globalização*, tem havido um reforço contínuo do papel político do Estado como entidade principal, colocando-se como o único actor regulador dos ordenamentos económicos e sociais dos países (J. Reis, 1996). Afirma, Reis, nesse sentido, que são ainda os *Estados-Nação* que potenciam a regionalização da economia mundial (1996: 9).

Outra forma de o colocar é entender que a segurança e a regulação das trocas entre os agentes económicos, sociais, culturais, não podem ocorrer sem a intervenção do Estado, pois que é unicamente o Estado que garante aos cidadãos: a) o estado de regulação económica; b) o estado de coesão social; c) o estado de coordenação institucional; d) o de provisão pública de bens e serviços; e) o de formação de rendimentos, através de transferência em dinheiro ou espécie.

E, no entender de Reis, isto significa que este assume um novo papel, muito mais forte, como agente de configuração dos espaços da integração económica

global, tornando-se um gestor das articulações espaciais da economia, desde logo enquanto agente activo da formação dos blocos regionais à escala mundial.

No mesmo sentido discorre Estanque, considerando que “são os Estados, principalmente os Estados mais poderosos dos países centrais, que estão a promover a globalização económica e institucional do capitalismo tardio em que vivemos” (2004: 301).

A questão que se coloca é saber se se trata apenas dos Estados centrais do sistema mundo, ou se esse reforço de poder ocorre também nos países semiperiféricos do globo. Crê-se, na verdade, que a autonomia e a independência, económica, política e social dos pequenos Estados, é cada vez mais difícil de obter, sobretudo, em países com pouco poder económico, como é o caso português.

De uma certa forma, a crise de 2008 ajudou a clarificar essa supremacia do poder económico sobre as instâncias internacionais, e a hegemonia de alguns países centrais sobre o poder político e social de algumas economias mais frágeis, como a nossa.

Este facto não deixou de ter também consequências desastrosas de âmbito social, por diversas vezes apontadas nos *media*, quer se trate de aumento do desemprego, da descida dos salários, do aumento da criminalidade, ou até do aumento do suicídio, como se noticiou, abundantemente, no pós-Troika grego, por exemplo.

No enlace que o tema suscita, abordar-se-á, de seguida, as consequências da *globalização* no âmbito social e os efeitos que o fenómeno terá provocado nas populações.

2.1.3. A globalização social

Diz Santos (2001a) que a *globalização* é, antes de mais, a história dos vencedores contada pelos próprios, o que se traduz na emergência de uma classe capitalista à escala global. No mesmo sentido se expõe Quijano, acrescentando:

A los vencedores, la globalización de su patrón de poder les ha permitido, primero, intensificar su dominación reconcentrando su control mundial de la autoridad política, y bloqueando, incluso revirtiendo donde fuera posible, la desconcentración o nacionalización de la dominación (2009: ¶3).

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento ([PNUD]) de 2013, reconhece-se que, apesar de a produção e do bem-estar terem aumentado percentualmente nos últimos anos, com a ascensão do Sul incluída, o hiato que separa os ricos dos pobres mantém-se em crescimento (PNUD, 2013a: 1).

Apesar de os números actuais se afastarem bastante das tendências expostas na década de 90, com assimetrias muito vincadas entre Norte e Sul, os problemas económicos de âmbito global continuam a persistir, destacando-se, nesse nível, questões algo preocupantes nos países desenvolvidos.

Na verdade, falar hoje de uma cada vez maior convergência entre os dois hemisférios não é suficiente para que se admita, com segurança, que o alegado equilíbrio social, ou riqueza ao dispor de todos, seja, de facto, autêntico. Pelo contrário, há novas inquietações que surgem, relacionadas com o futuro do “Norte, onde o reduzido crescimento económico, as elevadas taxas de desemprego e as medidas de austeridade ameaçam os elevados níveis de desenvolvimento humano” (PNUD, 2013a: 3).

Assim se lê no primeiro capítulo do PNUD de 2013: “Nos países desenvolvidos, regista-se, para muitos cidadãos, uma diminuição dos padrões de vida (...) [levando] a grandes manifestações nas ruas e a um descontentamento generalizado com a classe política e (...) com a gestão das economias” (2013b: 1).

Para equilibrar essas situações, vários países europeus foram impondo apertados programas de austeridade, de forma a garantir a sustentabilidade da dívida soberana. Porém, como também ficou alertado no documento citado: “existe o risco de as medidas de curto prazo virem a provocar danos a longo prazo, corroendo o desenvolvimento humano e as bases do Estado social” (*ibidem*), impedindo o crescimento dessas economias, a sua índole democrática, e tornando desiguais as suas sociedades. Assim se lerá melhor:

Existem igualmente provas de que os programas de austeridade drásticos e aplicados com demasiada rapidez acentuam e prolongam as recessões. A consolidação orçamental produziu já efeitos contraditórios no consumo privado interno e no PIB enfraquecendo simultaneamente as condições económicas e aumentando o desemprego. Nos próximos anos, os cortes nos serviços de saúde, na educação e noutros serviços públicos são suscetíveis de prejudicar a saúde das populações, a qualidade da mão-de-obra e o estado da investigação científica e da inovação nos próximos anos (*ibidem*).

O dilema com que as actuais sociedades se debatem é ainda de maior dimensão se se criar um *efeito de contágio*, ou seja, se o enfraquecimento das economias mais fortes for acompanhado de transições na trajectória de recuperação a que se assistia já para as economias mais débeis, ocasionando a estagnação económica, reduzindo a receita fiscal de que esses governos carecem para financiar os seus serviços sociais e bens públicos, como terá também alertado o documento supramencionado.

Se observarmos o problema já não do ponto de vista dos países, mas das populações, concordamos com Hespanha (2001) quando esclarece que as oportunidades para melhorar os padrões de vida estão cada vez mais inacessíveis à maioria dos cidadãos, sendo isso visível na configuração do próprio emprego, cada vez mais precário, descontínuo e informal.

Citando Martin e Schumann, afirma Hespanha que o mundo contemporâneo fez aumentar as distâncias entre os ricos e os pobres, numa espécie de *apartheid* social, “com a proliferação de condomínios fechados, milícias privadas e sofisticados sistemas de vigilância para protegerem os muito ricos e poderosos” (Martin & Schumann, 1996, cit. por Hespanha, 2001: 164). Diz ainda Hespanha que “o sistema de emprego que se está a instituir através do novo modelo global de produção representa um agravamento do risco social e da exclusão para um crescente número de trabalhadores espalhados por todo o espaço social” (2001: 172).

Há, contudo, uma outra conspécção sobre os efeitos sociais da *globalização* que aponta para o seu potencial de produção de riqueza e de riqueza disponível em algumas partes do mundo.

Na verdade, não é possível ignorar que em alguns países em vias de desenvolvimento o valor relativo ao *produto per capita mundial* tenha vindo a aumentar nos últimos anos, “passando de cerca de 24% em 1993 a 32,5% em 2008” (Farto & Morais, 2008: 158). Essas melhorias, contudo, devem ser relativizadas em função dos países considerados nos estudos, uma vez que reflectem maioritariamente zonas muito povoadas e de mão-de-obra barata, como é o caso da China e da Índia, não se aplicando aos restantes Estados em subdesenvolvimento (*ibidem*).

No regresso à conspécção mais pessimista do processo de *globalização*, considera-se que esta continua a ser apontada como a principal causa dos índices de sobrepopulação, das catástrofes ambientais, dos conflitos étnicos, das migrações massivas, do surgimento de novos Estados e do rápido declínio de outros, da proliferação de guerras civis, e do crime globalmente organizado (Wiewiorka, 2003).

Semelhante opinião esboça Estanque, destacando que, longe de ser um processo linear, a *globalização* “é cada vez mais polifórmica e repleta de riscos, vulnerabilidades e injustiças sociais” (Estanque, 2006: 2).

Nesse mesmo sentido se aplicam as palavras de Hespanha e Carapinheiro, alegando que “as situações de crise que atingem certas regiões ou certas categorias da população não têm uma génese local, mas constituem o resultado de fortes interdependências que unificam os espaços a uma escala muito alargada” (2001: 14).

Atendendo a essa última visão, expõe-se agora o caso português, com base num estudo¹¹⁰ sobre os problemas sociais produzidos pelos efeitos da *globalização* sobre as populações locais e cujos principais objectivos seriam a análise do problema da:

pobreza e da exclusão, (...) o da insuficiência das respostas políticas aos problemas sociais relacionados com a retracção do Estado-Providência, o da emergência da discricionariedade e do clientelismo na execução das políticas sociais, o da ambiguidade do papel dos assistidos pelas políticas sociais e o das dificuldades por que passam as solidariedades primárias e as respostas da sociedade civil institucionalizada (Hespanha, *et al.*, 2001: 26).

A realização desse estudo¹¹¹, que envolveu investigadores de várias universidades, permitiu examinar o agravamento do risco social na sociedade portuguesa, por influência do mundo globalizado. E ainda que não se possa afirmar, com certeza, que a degradação das condições de vida dos portugueses se fique a dever à *globalização económica*, como ficou provado no trabalho¹¹², os autores

¹¹⁰ Com a coordenação de Hespanha e Carapinheiro, o estudo “*Risco social e incerteza: Pode o Estado social recuar mais?*” foi elaborado para o CES da Universidade de Coimbra, no ano de 2001.

¹¹¹ O estudo contemplou cinco freguesias nacionais, multivariadas, correspondendo cada uma delas a uma categoria: a *pequena-urbana*, *grande-urbana*, *periurbana*, *rural industrializada* e *rural profunda*.

¹¹² Na análise realizada, procurou saber-se de que forma é que as instituições e as redes sociais de apoio nacionais correspondiam, ou não, aos problemas das famílias carenciadas, que, directa ou indirectamente, têm sido afectadas com o fenómeno de *globalização*. Com a utilização do método de *histórias de vida*, os autores conseguiram chegar a algumas conclusões que citamos: “Os principais problemas detectados nas entrevistas prendem-se com os baixos rendimentos dos agregados (...) e a incerteza de rendimentos, a precariedade do emprego e o desemprego, as más condições de habitação, os problemas de saúde dos adultos e crianças, a toxicodependência e o alcoolismo, as relações familiares problemáticas, os maus tratos a mulheres e crianças” (Hespanha *et al.*, 2001: 28).

concluíram que a penalização ocorre pelas oportunidades que os indivíduos perdem e que podiam ser aproveitadas no processo de *globalização*.

O que permite afirmar que a crise social vivida por certos estratos da população decorre dos fenómenos de globalização — e repetimos, associados a fenómenos de outra natureza — é o facto de esses estratos se mostrarem impotentes para aproveitar as oportunidades de mudança que permitiram aos restantes estratos aceder a níveis de vida mais avançados (Hespanha *et al.*, 2001: 52).

Esta afirmação permite compreender de que maneira pode um processo global interferir na vida dos cidadãos, ocasionando desemprego, e, em última instância, desfiliação sindical.

Um efeito particularmente visível dos efeitos da *globalização* sobre as populações consiste na emergência ou amplificação de situações de risco, através de processos por vezes muito complexos de ruptura de equilíbrios sociais à escala local:

o desemprego cíclico, os empregos precários e mal pagos, a insegurança social, a informalização do mercado do trabalho, o trabalho infantil, a sobreexploração das mulheres e dos idosos, as várias discriminações no trabalho, as migrações forçadas de famílias à procura de ocupação, a marginalização dos pobres e dos que sofrem incapacidade para trabalhar, a criminalização da droga, da miséria e da revolta, o renascimento dos racismos e da intolerância são apenas alguns dos sinais do lado negro do sistema económico em que vivemos, o capitalismo globalizado (Hespanha & Carapinheiro, 2001: 13).

O caso português, não sendo paradigmático, serve para mostrar como um processo global pode afectar internamente os Estados-Nação semi-periféricos. A pobreza global, o risco global, surgem, muitas vezes, pelas oportunidades que se perdem em geografias mundiais que promovem a riqueza e o progresso dos países mais fortes.

Tendo novamente por referência o PNUD de 2013, torna-se cada vez mais problemática a situação de países historicamente sustentáveis com o empobrecimento das suas *classes médias* e o desmantelamento do Estado Social na maioria deles. E se o desmantelamento das funções sociais do Estado é quase uma realidade adquirida, que pensar da própria ideia de Estado? É o que se propõe no

próximo capítulo, entendendo que a sua actual erosão ocasiona graves prejuízos aos demais sistemas sociais, onde também se incluem os sindicatos, como um dos campos de estudo desta tese.

2.2. As alterações do papel do Estado. Do Estado-Providência ao Estado-Mínimo

Analisa-se, neste segundo capítulo, da II.^a Parte, os *sindicatos* perante um plano mais alargado onde se incluem outros actores sociais. Falar-se-á de uma renovada concepção de Estado e dos papéis que estão a ser desempenhados pelos diferentes actores nas formas políticas emergentes. Questiona-se se o Estado terá condições suficientes de governabilidade para regular os conflitos económicos e se poderá assegurar a estabilidade necessária para acompanhar as transformações em curso.

Que papel desempenha hoje o Estado nas sociedades modernas? Que papel lhe é exigido? Como é que isso afecta os sindicatos? Como é que isso afecta os trabalhadores? Em suma, o que se pretende saber é o que se pode, ou não, esperar desta organização geográfica, económica, social e cultural dos povos, tendo em conta o fenómeno da *globalização*.

É ainda intuito da tese, no contexto de outras dinâmicas, perceber que papel é que continua a ser desempenhado pelo Estado e que papel é que este não desempenha mais perante os cidadãos, as organizações ou empresas, sabendo-se que a sua transformação é responsável pelas alterações dos sistemas sociais e económicos que em seu torno gravitam.

No quotidiano europeu e ocidental, vulgarizou-se a figura do Estado-Mínimo, que Santos (2001b: 49-50) caracteriza pela lógica das privatizações¹¹³, da redução dos serviços públicos e da desregulação da Economia. O Estado deixou de ser Estado-Providência e passou a actuar num plano mais alargado.

No mesmo sentido se podem ler as palavras de Silva, afirmando o autor que:

o Estado que, no dia-a-dia, vamos referenciando, está posto em causa.
Apresenta vulnerabilidades, amputações na sua estrutura, nas suas

¹¹³ Por *privatização* deve entender-se a “mudança de propriedade, total e parcial, do Estado para os particulares, de um vasto conjunto de actividades designadas de interesse público (*public utilities*), constituídas ao longo dos séculos XIX e XX, destinadas a distribuir por toda a população, independentemente dos seus recursos, os resultados do progresso tecnológico, de forma a aumentar a qualidade de vida e o conforto das populações: distribuição de água potável, energia eléctrica, gás, correios e telefone, recolha de águas pluviais e usadas, de resíduos sólidos, transportes públicos de massa, sobretudo nas áreas urbanas” (Campos, 2005: 82).

funções. Está infiltrado de poderes diversos. E não surgiram outras instâncias, designadamente, supranacionais ou globais, susceptíveis de o substituir enquanto factor de estabilidade e de garantia dos direitos do cidadão (2003: 40)¹¹⁴.

Se se assume que há uma modificação do papel do Estado, falando-se numa configuração de Estado-Mínimo, em detrimento do Estado-Providência, é preciso entender, antes de mais, o que é o Estado, o que foi no passado, e o que é agora.

De início, o Estado surgiu globalmente para satisfazer as necessidades de cada cidadão a cujos pedidos não era possível satisfazer individualmente (Tavares, 2005: 116). Com o evoluir dos tempos, foram criados novos desafios às diversas instituições, para que estas continuassem a garantir a provisão de bens e serviços que continuavam a não poder ser alcançados individualmente.

No período que antecedeu os meados do século XX, a distinção entre sociedade civil e Estado, entre o interesse público e o interesse privado, era esborçada, sabendo-se que as actividades desenvolvidas pelo Estado visavam suprimir as que não eram, nem poderiam ser efectuadas pelos cidadãos, nomeadamente: a cobrança de impostos, a realização de julgamentos ou a incorporação dos indivíduos no exército, por exemplo (Caupers, 2011: 10). Da mesma forma, aquilo que os cidadãos faziam nas suas vidas profissionais era perfeitamente irrelevante para o Estado, havendo uma clara separação entre aquilo que seria realizado pela Administração Pública ([AP]) e o que era do domínio dos privados.

A partir da década de 70 e já nos anos 80, a actividade desempenhada pela AP deixou de ser tão detalhada, fruto de vários condicionalismos, desde o problema económico motivado pelo choque petrolífero de 1973, até aos factores de âmbito político, que, no caso português, por exemplo, coincidiram com a entrada de Portugal na União Europeia (em 1986), levando a profundas alterações dos seus procedimentos administrativos.

Aos factores indicados não terão sido também alheias as transições científicas relativas à própria evolução da Teoria das Organizações, enfatizando-se os princípios de *eficiência* das organizações públicas, como o enfatiza Caupers (2011: 11-12):

¹¹⁴ A esse propósito, lembramos Beck quando considera que um dos principais problemas da globalização diz respeito à negação do Estado mundial, ou seja, reforça-se a ideia de uma sociedade mundial sem Estado mundial e sem governo mundial (Beck cit. por T. Dias, 2008: 136). Nessa medida, também Dias acredita que a concretização “da utopia anarcomercadológica do Estado mínimo” vai conduzir ao desmantelamento do aparelho e da tarefa do Estado (T. Dias, 2008: 134).

O Estado e a sociedade civil estabeleceram entre si uma teia de imbricações complexa, tornando-se quase impossível divisar a respectiva fronteira; os interesses privados [confundiram-se] com os públicos, em relações poligonais intrincadas (...); o tráfico de influências, as ofensas ao princípio da imparcialidade e os riscos da corrupção aumentaram exponencialmente. As organizações da administração pública (...) [perderam] especificidade, surgindo agora envolvidas nas mesmas actividades que os privados, como concorrentes.

À medida que essas alterações foram ocorrendo, o Estado foi crescendo, quer quantitativamente, quer em termos de complexidade, multiplicando-se em diversas ramificações, serviços e agentes, levando ao consumo excessivo de recursos públicos, ao aumento gradual da dívida pública e a um descontentamento generalizado dos contribuintes.

Crê-se assim que à medida que o conceito de Estado foi evoluindo também as concepções que sobre este se abateram ficaram dispersas, levando-nos a questionar, com Reis (1996: 2), se a sua evolução o terá transformado num “aparelho distante, fechado, produtor de uma lógica de funcionamento específica, autocêntrica, guiada cinicamente por interesses de poder de quem assegura a gestão política da sociedade?” ou se, por outro lado, se está na simples presença de “uma emanção da sociedade ou [de um] simples produto social, dependente das relações de força?” (*ibidem*).

No discernimento exequível do dilema anterior, são visíveis duas concepções de Estado, primeiro, a imagem de um agrupamento dinâmico, fechado, autocêntrico, e sujeito ao poder político, e, depois, a de um produto social, de uma unidade “que organiza estrategicamente a sociedade na base de uma elevada dotação de autonomia, a qual (...) depende fortemente quer da legitimação social quer da centralização das práticas da contextualização das práticas estatais junto dos cidadãos e de outras entidades institucionais” (*ibidem*: 7).

Num outro contexto, Ruão propõe um *conceito* de Estado semelhante ao que se definiu anteriormente, salientando sobretudo a sua dimensão de *produto social*. A autora fala mesmo de um

certo tipo de colectividades culturais que assentam num nome colectivo, no mito da ancestralidade, em memórias históricas partilhadas, em elementos de diferenciação numa associação com um território (ou

homeland) e num sentido de solidariedade entre sectores significativos da população (2006: 4).

Diz ainda Ruão que se, do ponto de vista externo, o Estado apresenta funções territoriais, económicas e políticas, do ponto de vista interno, constitui uma não menos importante função de “socialização, fornecendo reportórios de valores, símbolos e tradições, como meios de definição e localização individual e grupal” (*ibidem*).

Quer isto dizer que, para além “de um espaço social e mental, a organização-nação integra também um território geográfico (...) onde se cruzam reportórios de memórias históricas e culturais com fronteiras físicas de cidades, montanhas e lagos” (*ibidem*: 8).

Definir Estado implica, conquanto, um recuo mais demorado ao passado, compreendendo-se, por essa via, as alterações a que foi sendo sujeito. Justificamo-lo porque o modelo de Estado-Mínimo, a que hoje se assiste, traz consequências para os trabalhadores da Função Pública, que são também, de forma indirecta, alvos desta tese.

Impossibilitados de retroceder às mais primitivas configurações de Estado, onde se recuperariam as antigas figuras de Estados-tribo, ou os Estados-cidade, da época pré-romana, importa retomar, por contraste, o Estado-Moderno e o caminho que este transpôs desde a sua concepção como *Estado Liberal de Direito* até às actuais denominações de *Estado Pós-Social de Direito* e respectivas consequências para os cidadãos (A. J. Sousa, Moura, Campos, Burr, & Tavares, 2005; Caupers, 2011; Fonseca, 2012).

No sistema tradicional de Estado havia uma centralização máxima do poder do rei, a quem eram entregues todos os poderes, falando-se de um Estado absolutista. Até às revoluções liberais, o modelo de Estado vigente pouco ou nada oferecia aos cidadãos, entendidos como simples súbditos (I. Fonseca, 2012: 38). Com as revoluções inglesa (1688-89) e francesa (1789) surge o que passaria a ser designado por *Estado Liberal de Direito*¹¹⁵. Num Estado dessa índole não se esperava que este

¹¹⁵ Segundo Fonseca, o *Estado Liberal de Direito* possui as seguintes especificidades: “a) os direitos dos homens são vistos como direitos naturais, anteriores e superiores ao Estado” (2012: 39), reforçando-se aqui o direito de liberdade, de propriedade e de segurança (direitos de 1.ª geração); b) a lei é o resultado da vontade-geral, o que torna obrigatórias as normas jurídicas vigentes; c) o princípio da separação dos poderes obriga à cisão entre o poder jurisdicional e os poderes legislativo e executivo, sendo que estes deixarão de se imiscuir uns nos outros; d) a criação de um conjunto de direitos públicos faz com que os indivíduos cessem de ter um estatuto de súbditos e passem a ter o estatuto de cidadãos.

interferisse na vida dos cidadãos mais do aquilo que seria dispensável (*ibidem*: 40) e em clara obediência aos princípios de liberdade, legalidade e separação de poderes.

Na transição temporal que deixou o século XIX e recebeu o início do século XX, o *Estado Liberal de Direito* terá dado lugar ao *Estado Social de Direito*, produto de vários condicionalismos históricos, económicos e culturais, como a crise de 29, os fenómenos de urbanização, o aumento populacional, ao que se somaria, mais tarde, o final da primeira guerra mundial.

E se antes o Estado estaria assente na lógica do *laissez-faire* liberal, com os factores históricos indicados, essa preocupação passou a estar contrabalançada com a protecção individual, sendo obrigado a actuar, cada vez mais, nos domínios do privado.

Os indivíduos deixaram de ser meros cidadãos e passaram a ser utentes dos serviços do Estado e de um Estado de Bem-Estar Social, *Welfare State*, ou Estado-Providência. Os particulares deixaram de “ser meros cidadãos para passarem a assumir um estatuto de utentes dos serviços que a Administração Pública lhes presta” (I. Fonseca, 2012: 42).

O crescimento do Estado conduziu, contudo, ao aumento da despesa pública¹¹⁶ e do número dos seus funcionários, como se antecipou no início deste capítulo, precipitando, de alguma forma, o problema dos excedentários com que várias nações europeias se têm deparado nas últimas décadas.

Este acontecimento terá originado, por isso, diversas críticas ao modelo de Estado-Providência, Estado *majorante*, ou *maximalista*, como também é denominado em alguma literatura da área. Uma dessas críticas poderá ser presumida, desde logo, pela leitura das palavras de Cadilhe, atentando que o Estado regula, “supervisiona, protege, auxilia e distribui, estabiliza, estimula, e, por vezes, desregula, instabiliza, desmotiva” (2005: 32). O autor radicaliza o seu discurso, considerando que o Estado-Providência cria sérios obstáculos ao bom funcionamento da Economia, como se depreende da seguinte citação:

O Estado majorante toma medidas contra as falhas de mercado, os excessos do poder de mercado, os entorses do mecanismo de preços (...). Impõe consumos gratuitos de escolaridade; institui entidades de regulação e de supervisão da banca, dos seguros, dos valores mobiliários; (...) concede incentivos ao investimento privado; investe em bens públicos e

¹¹⁶ A esse propósito diz Rocha: “No que respeita à despesa, na maior parte dos anos (1945-1975) foi relativa a gastos com saúde, educação, como Estado de bem-estar social” (2002: 176).

infra-estruturas do país (...). Mas, por vezes, estas políticas, em vez de promoverem, entravam a eficiência por tão asfixiante que o Estado se torna. Ao gerar burocracia o Estado tem de obrigar a empresa e o cidadão a pagar e a conviver com a ineficiência pública (Cadilhe, 2005: 34).

Na actualidade, porém, vive-se já a controversa presença de um *Estado Pós-Social de Direito*, cujos contornos têm vindo a ser demarcados desde o final da década de 70, e cuja caracterização envolve a existência de menos Estado, de mais privatizações, e de uma renovada valorização da sociedade civil; noutro sentido, as entidades privadas são também chamadas a desempenhar tarefas públicas, através de parcerias público-privadas.

Assim, neste modelo, seguindo uma lógica neoliberal, pretende-se que haja menos Estado (Estado-mínimo) e mais actividades de natureza jurídico-privada, sem que se volte, contudo, ao puro Estado Liberal (daí o surgimento do Estado-Regulador). Deseja-se agora que o Estado crie as condições favoráveis para que as actividades privadas se realizem, em condições de igualdade (I. Fonseca, 2012: 43).

Nesta nova concepção, também denominada de Estado-Mínimo, ou *minimalista*, surge o rosto de um Estado que “assume funções *intransmissíveis* e *irredutíveis*, centradas sobre a identidade nacional, a soberania, a organização política, a justiça, a defesa, a segurança, os impostos” (Cadilhe, 2005: 32), ressaltando-se, porém, que tudo o resto foge, de algum modo, à sua tutela, sendo os seus contornos melhor esclarecidos na coexistência paralela de outras entidades supranacionais e também do sector privado.

Se do lado dos economistas as políticas de Estado-Mínimo são bem-vindas, na visão dos sociólogos haverá uma maior estranheza em relação às vantagens deste novo modelo. Santos (2001b: 44-45) salienta o facto de o Estado actual estar a ser *desnacionalizado*, *desestatizado* e *internacionalizado*. Nessa sequência, alerta o autor para o esvaziamento a que o aparelho do Estado nacional tem vindo a ser submetido, estando este a ser *desestatizado* dos regimes políticos, através de uma transição do conceito de *governo* para o de *governança*¹¹⁷, ao que acresce a sua inevitável internacionalização.

¹¹⁷ Essa transição materializa-se no juízo de que o *modelo de regulação social e económica* assente no Estado como principal actor passou a admitir outras entidades para-governamentais e não-governamentais.

De acordo com Quijano, às características apontadas (a *desnacionalização*, *desestatização* e *internacionalização*) deve ser ainda acrescentada a *desdemocratização* das relações políticas na sociedade, como se entende da próxima passagem:

Así, en un lado aumenta el número de países donde el Estado va siendo separado de todo control real de la mayoría de la población y llevado a operar casi exclusivamente como administrador y guardián de los intereses de los capitalistas “globales”. Se trata de un proceso de desnacionalización del estado y de des-democratización de las relaciones políticas en la sociedad. Ese proceso afecta, sobre todo, a todos aquellos países donde la democratización y la nacionalización de la sociedad y de sus relaciones en el Estado no habían culminado o sus conquistas eran aún muy precarias (Quijano, 2009; ¶4).

Desnacionalizado, desestatizado, desdemocratizado e internacionalizado, a questão que se coloca é a de saber se ao Estado actual cabe apenas uma função de execução de tarefas ordenadas pelas instâncias económicas internacionais e/ou meramente privadas. Carapinheiro diz o seguinte:

a estes processos de expropriação dos Estados subjaz um processo de separação da economia e da política, em que a primeira não pode ficar sujeita à regulamentação da segunda, para, progressivamente, os Estados nacionais se converterem em simples executores e representantes de forças transnacionais que não controlam politicamente. O que significa que no plano transnacional é definido como emancipador da condição humana, no plano supranacional é redefinido como ordenador da garantia do cumprimento dos direitos sociais e no plano nacional é concretamente convertido em versões mitigadas dos direitos de cidadania, com tonalidades variáveis de benemerência (2001: 214).

Essa expropriação a que se refere Carapinheiro é corroborada também por outros autores, atribuindo-se à *globalização* a maior fatia de responsabilidade no processo. Dubois assim o entende, acrescentando que a globalização dos mercados tem privado os Estados dos seus tradicionais instrumentos de intervenção económica social e cultural (2003: 149).

O facto é que nunca como hoje o Estado teve tanta importância no ordenamento económico e político dos países e das Relações Internacionais. Reis

afirma que são ainda os *Estados-Nação* as entidades que potenciam a regionalização da economia mundial (J. Reis, 1996: 9), sendo inexequível garantir-se a segurança e a regulação das trocas entre os agentes sem actuação do Estado.

É unicamente o Estado que garante aos cidadãos¹¹⁸: a) o estado de regulação económica; b) o estado de coesão social; c) o estado de coordenação institucional; d) o de provisão pública de bens e serviços; e) o de formação de rendimentos, através de transferência em dinheiro ou espécie. Ou seja, é pela intervenção do Estado que é possível assegurar a regulação de conflitos entre os agentes económicos e os órgãos sociais.

Na relação que estabelece com os mercados é o Estado que permite que o “regime de acumulação em vigor tenha estabilidade e coerência (...) [assegurando], por outro lado, funções de integração institucional e de coesão social que são relevantes para o funcionamento da Economia” (J. Reis, 1996: 9).

E, no entender de Reis, isso significa que o Estado passa a assumir um novo papel, muito mais forte, como agente de configuração dos espaços da integração económica global, tornando-se um gestor das articulações espaciais da economia, desde logo como agente activo da formação dos blocos regionais à escala mundial.

Ainda nesse sentido, considera Guerra que os “Estados assumem, assim, como sua função a garantia de que as empresas (...) consigam concretizar a mundialização da economia «nacional», [garantindo-lhes] os custos de infra-estruturas, as necessárias isenções fiscais, o melhor acesso aos mercados nacionais e internacionais” (2006: 95). Noutro lugar, acrescenta ainda a autora algo que nos parece significativo sobre o poder da *globalização* sobre os diferentes Estados.

Assim, refere Guerra que a mundialização da economia

provocou uma profunda alteração no entendimento e nas funções do Estado-Nação (...) Se, por um lado, as empresas tendem, através de um poderoso jogo de alianças, a constituir gigantescas estruturas oliogopolíticas à escala mundial e fora do controlo dos Estados nacionais,

¹¹⁸ Caupers (2011: 22-23) menciona, a propósito, que o Estado português desenvolve sete missões, relativas: a) à representação e segurança externas; b) à segurança interna, social e económica; c) em conformidade com a regulação social e económica; d) próximas da obtenção e defesa dos recursos nacionais (minas, nascentes, florestas e mar); e) da prestação de serviços aos cidadãos (saúde, emprego, formação e segurança social, integração social, habitação, informação); f) com vista à promoção e desenvolvimento de infraestruturas (desenvolvimento da agricultura, da indústria, do comércio, do turismo, do equipamento social; g) e em obediência a missões auxiliares.

também se verifica, por outro lado, uma nova aliança entre essas empresas e os Estados «locais» (2006: 94).

Se se admite que *novos actores colectivos* despontam no actual cenário de transformação social, e num espaço criado por transições mundiais, real é também o novo rosto de um Estado em mutação, suscitando a dúvida se *serão os novos actores mundiais um espaço público próprio ou tão-só “o alargamento do próprio espaço do Estado e dos seus aparelhos político-administrativos?”* (*ibidem*: 18).

Por outro lado, certo é também que o Estado deixou de ser um Estado de bem-estar social e passou a ser a sombra de um “*workfare state*, isto é um Estado em que a relação salarial se desvaloriza e os seus custos recaem sobre os trabalhadores” (J. Reis, 1996: 13).

E isto é particularmente importante se lhe adicionarmos os contornos de desregulação, privatização e redução dos serviços públicos, acreditando-se que o Estado deixou de estar interessado na “estabilidade do mercado de trabalho e da relação salarial, [descomprometendo-se de uma] (...) articulação numa base nacional das componentes do regime de acumulação e de institucionalização dos conflitos e das soluções de concertação social” (*ibidem*: 20).

No contexto da dissertação, estas reflexões são ainda mais relevantes quando em causa está também o estudo dos sindicatos da Função Pública, uma vez que a actuação do Estado condiciona, e muito, o trabalho dos sindicatos que representam esses trabalhadores, como se conjecturou na citação anterior.

Se a actualidade obriga à redução de organismos e de trabalhadores da Função Pública isso dever-se-á à compreensão que existe hoje sobre o Estado e a sua capacidade de oferecer bens e serviços.

Uma análise mais demorada sobre a despesa pública nacional tende a associá-la a níveis excessivos e 50% “acima da média dos principais países da União Europeia” (Cadilhe, 2005: 39); e, tal facto, segundo Cadilhe, é “fruto das derrapagens orçamentais, (...) fruto da falta de rigor, da falta de disciplina, fruto da falta de controlo parlamentar sobre a execução orçamental” (2005: 40).

Ainda sob o ponto de vista do autor, a solução para a despesa pública nacional passaria pela desmaioração e modernização do Estado, através de uma drástica redução da sua dimensão, apostando fortemente na requalificação dos seus serviços e recursos (*ibidem*: 41), como se depreende, de forma mais aprofundada, no seguinte excerto:

Será preciso criar um *fundo especial* para pagar acções do plano, como sejam auditar a organização e a gestão de serviços, reconverter, formar e reafectar funcionários, fazer rescisões por mútuo acordo adoptando o regime de Função Pública, reconceituar regimes públicos, encerrar estabelecimentos, desmaterializar procedimentos, actos e contratos, reequipar, reinstalar. O fundo terá de ser dotado com milhares de milhões de euros provenientes, por exemplo, das receitas de privatizações, verbas de património, fundos estruturais da União Europeia e, principalmente, uma emissão extraordinária de dívida pública reprodutiva, muito longa, mediante aprovação da Assembleia da República (Cadilhe, 2005: 42).

Posição semelhante à que se manifestou anteriormente pode ser encontrada nas palavras de Caupers:

Portugal tem de enfrentar, por uma vez sem subterfúgios nem expedientes, um sério problema: a nossa administração pública precisa absolutamente de gastar menos recursos dos cidadãos e das empresas. Terá (...) de ser reduzida a dimensão do aparelho de Estado para níveis compatíveis com a capacidade de financiamento nacional (2011: 15).

Apesar de este trabalho não pretender repensar o Estado, ou as suas funções, uma vez que não se possui um conhecimento mais profundo sobre esta temática, julgam-se proveitosos os argumentos que se expuseram, dada a relevância que o Estado detém para uma das entidades que aqui se analisam (o STFPSN).

Os desafios de sustentabilidade dos Estados europeus têm imposto duras alterações às suas Administrações Públicas, com o aumento da privatização dos serviços e a diminuição do capital humano, neles, investido.

Portugal, ainda assim, continua numa situação *sui generis*, segundo Tavares (2005: 115-116), sendo que, quanto maior é a necessidade de diminuir a máquina do Estado, como advogado também por outros autores (Cadilhe, 2005; Caupers, 2011), mais a sua AP continua a crescer e o investimento em quadros altamente especializados a diminuir.

Em dados de 2011, havia 13740¹¹⁹ organismos do Estado, entre organismos da administração central e local, fundações e outras entidades de perímetro público,

¹¹⁹ A divisão desses organismos seria feita da seguinte forma: 5271 entidades da administração central, 5094 da administração local, 204 entidades ligadas à administração regional, 343 empresas municipais e regionais, 639 fundações, 1182 entidades de sector público e empresarial, 356 institutos públicos, 485

empregando cerca de 660 mil pessoas e consumindo quase metade da riqueza nacional (Dinis, 2011: 2).

Crê-se, apesar disso, que as palavras de Tavares e os dados apresentados por Dinis estarão hoje menos adequados do que na altura em que foram escritos, tendo em conta os esforços realizados nos últimos anos para diminuir os excedentes da Função Pública.

Pelos desafios que se colocam, hoje, aos Estados, é importante lembrar também o aumento da exigência dos cidadãos face à qualidade dos serviços públicos, o aumento de exigência face à eficiência organizacional e a necessidade de reequilíbrio das contas públicas (Tavares, 2005: 119).

Compreender esses reptos é apreender também, segundo Tavares (*ibidem*: 119), as mudanças que ocorrem na percepção sobre os bens e serviços do Estado, submetendo-os às leis do mercado¹²⁰, assentes: a) na promoção e regulação da oferta em função da procura; b) na gestão autónoma e descentralizada; c) na abertura à concorrência, a fim de aumentar a qualidade e eficiência dos encargos do Estado. Pela sua relevância, o tema será retomado mais adiante, na fase de averiguação empírica.

No regresso ao texto, impõe-se uma intelecção, mais demorada, sobre o universo sindical, já não pelos processos da *globalização*, ou em função das transições do papel do Estado, mas pela influência e afectação que os *novos actores sociais* lhe trazem, quer se trate somente do caso português, ou se discorra sobre as realidades internacionais, e cujo estudo mais desenvolvido se faz no próximo capítulo.

instituições sem fins lucrativos e 166 organismos não catalogados em nenhuma das categorias anteriores (Dinis, 2011: 2-3).

¹²⁰ A esse propósito são pertinentes as palavras de Campos acerca da *mercadibilização*, ou assimilação ao mercado, como processo que “recorre a mecanismos de tipo-mercado ou quase-mercado, como as empresas públicas, ou as sociedades anónimas de capitais públicos, para substituir o estatuto convencional de estabelecimento ou serviço público, considerado demasiado rígido para acompanhar de forma eficiente as exigências da vida moderna” (2005: 82).

2.3. Novos movimentos sociais. Teorias, conceitos e práticas

Neste novo capítulo analisar-se-á a emergência de *novos movimentos sociais*. A necessidade desse estudo justifica-se pelo desafio que estes impõem aos sindicatos e aos processos de participação, deliberação e de negociação pública. O facto de se reconhecer que há uma maior *participação*, por parte de diversas entidades, não significa que os processos sejam mesmo democráticos.

Quem e como se participa, que interesses e que conflitos é que subsistem nesse processo são questões que importa averiguar. Com Guerra (2006: 9) perguntar-se-á, de início, como é que “se constrói um processo de intervenção em que os vários actores sociais, população, serviços públicos, outras instituições locais têm diferentes domínios dos saberes, da palavra, dos recursos?”¹²¹.

Adjuvantes ou *oponentes* ao desempenho tradicional da luta, podem os *novos movimentos sociais* criar reptos de *modernização* às entidades sindicais? O que está a mudar no activismo moderno?

Na dimensão de actualidade que o assunto merece, sublinha-se, desde já, duas tendências no novo activismo: por um lado, a sua ascensão à escala global, combinando práticas violentas com novas temáticas sociais e diversas bandeiras identitárias; por outro, o contraditório registo de uma certa acomodação/institucionalização por parte desse activismo e dos seus dirigentes.

Factores como os que se mencionaram, a *globalização*, novas concepções de Estado, têm ocasionado novas formas de actuação governativa. De facto, como sugere Guerra (2006: 19), já não é mais possível:

falar de um centro que teria o monopólio da iniciativa na definição das políticas e de uma periferia que não faria mais do que negociar as capacidades de aplicação. Os contextos de decisão colocam face a face uma multiplicidade de actores (...) e caracterizam-se por um grande policentrismo.

¹²¹ Noutro lugar, questiona Guerra: “A participação não é sinal de consenso e não tem significado de per si, se não atender aos actores em presença, aos conteúdos em discurso e às relações com o conceito sistémico em que se inserem (...) os actores não são entidades nem representam interesses unívocos, assim nem todas as questões em causa têm o mesmo valor do ponto de vista da reflexibilidade dos actores ou das relações sociais” (2006: 11).

E, por via do *policentrismo* acima aludido, torna-se necessário compreender os *novos movimentos sociais*, distinguindo alguns deles, porque, apesar de representarem realidades distintas, são muitas vezes sinónimos de si próprios, como se alcança da seguinte citação:

Embora os movimentos sociais não possam ser confundidos, a rigor, com organizações sociais tais como as ONG's, de fato as distinções são frequentemente difíceis de serem feitas. Muitos movimentos sociais, ao se desenvolverem, acabam por adquirir um caráter mais institucional como representantes legítimos ou mediadores de certas demandas e interesses de um segmento específico da sociedade. Por tal razão, muitos autores se referem a sindicatos, organizações religiosas, ligas urbanas, movimentos de bairro, microagregações políticas, associações de camponeses, coletivos feministas e outros, igualmente como “movimentos sociais”. Possivelmente o caráter comum que eles têm é que suas bases estão na sociedade civil e, por outro lado, são portadores de uma legitimidade frequentemente não-institucional (Machado, 2007: 255).

Factor de semelhante interesse é compreender também a distância que separa os *novos* dos *velhos movimentos sociais*, mesmo que essa divisão não seja totalmente consensual¹²². Santos diz, por exemplo, que os *novos movimentos sociais* são, na verdade, velhos, ou

portadores de reivindicações que foram parte integrante dos velhos movimentos sociais (o movimento sindical e o movimento agrário e camponês); (...) e, por isso, a sua novidade, porque ainda recorrente, tão-só é aparente. (...) [O] impacto pretendido pelos NMSs é, em última instância, político e a sua lógica prolonga a cidadania, que orientou os movimentos sociais do passado (2001c: 180).

Neste contexto, e ainda sem a profundidade que uma breve *introdução* ao tema origina, expomos os principais tópicos deste novo capítulo que versará sobre os conceitos de *movimentos sociais*, de *novos movimentos sociais*, cruzando escolas de

¹²² Num artigo publicado em 1995, intitulado *Novos movimentos sociais do começo do século XIX*, Calhoun salientava que as características apontadas pela *Teoria dos Novos Movimentos Sociais* eram já provenientes de *velhos* movimentos do século XIX, a saber, a *multidimensionalidade*, os manifestos não materiais e a criação de identidades (cit. por Alonso, 2009: 69-70).

pensamento e reflexões actuais sobre o fenómeno. Lembrar-se-á o caso português, mais tarde analisado, na prática, com o recurso à *observação directa*, onde se estabelece uma comparação entre duas *jornadas de luta*, uma que foi efectuada por um sindicato (um *movimento social tradicional*), o STFPSN, (Manifestação no dia 22 de Junho de 2012, em Lisboa), e outra que foi realizada por um *novo movimento social* (*Protesto da geração à rasca*, dia 12 de Março de 2011, no Porto).

Focalizar-se-á ainda, neste desenrolar, o tema dos *novos movimentos sociais em rede*, dada a importância da *Internet* e das novas tecnologias para a construção de metas, de estratégias, e da formação de alianças globais. Caso de particular interesse é a reflexão que se propõe sobre as actividades desenvolvidas pelo activismo digital, com especial relevo para os *Anonymous*¹²³, e outros movimentos que, nascidos na *Internet*, conseguiram ter uma existência real muito mais significativa, dada a forte adesão da sociedade civil, e cujo melhor arquétipo poderá ser encontrado, por exemplo, no protesto de *Los Indignados*¹²⁴.

Porque, aos olhos do cidadão, surgem mais democráticos, actuais e urbanos, os *novos movimentos sociais*, reais ou digitais, assinalam relevantes alterações nas formas de luta, tornando-a num simples produto de exposição mediática.

¹²³ Criado em 2003, o grupo *Anonymous* é composto de milhares de piratas informáticos, espalhados por todo o mundo, que combatem as formas de censura e de autoridade, na rede, ou no mundo real, através de várias estratégias de pirataria e/ou de mobilização para eventos públicos. O seu nome derivou da palavra *Anonymous* que designa todos os *visitantes* de fóruns de discussão *online* que publicam comentários sem que se registem ou identifiquem publicamente. A sua imagem ficou imortalizada pela utilização da máscara de Guy Fawkes, o católico que em 5 de Novembro de 1605 quase conseguiu detonar 30 quilos de pólvora no parlamento inglês com a presença do rei James I. Não menos relevante, neste contexto, terá sido a divulgação planetária do seu lema/*slogan*, sendo este uma perigosa combinação de um *manifesto civil* com uma *ameaça* real à segurança informática dos regimes democráticos ocidentais. A mero título de curiosidade, assim se apresenta, traduzido, o seu principal lema: “*Somos Legião. Não perdoaremos. Não esqueceremos. Tenham medo de nós*”. Para outras informações, vide The Guardian. (2011, Janeiro). A era do iluminismo digital. *Courrier Internacional*, n.º 191, pp. 44-45.

¹²⁴ O movimento *Los Indignados* surgiu em Espanha, no ano de 2011, como resultado de várias reivindicações orquestradas pela sociedade civil espanhola, e cujas demandas se resumiriam no seguinte: o apelo ao fim da exploração laboral; a luta contra os abusos das multinacionais; o militarismo pela satisfação dos interesses de novas causas individuais e existencialistas; o apelo à construção de novos modelos democráticos que envolvessem de forma directa a sociedade civil. Apesar da notoriedade que o movimento obteve nos *media* nacionais e internacionais, e não obstante a forte participação da sociedade civil espanhola nas múltiplas reuniões diárias que se estabeleceram maioritariamente em Madrid, o movimento acabou por desmobilizar, depois de curto período de criativa contestação civil. Mais adiante na tese, e no espaço de corpo de texto, apresentar-se-ão maiores desenvolvimentos sobre o tema.

Nessa medida, são os próprios *media* que se convertem em impulsionadores da acção, angariando novos clientes, fazendo a divulgação dos eventos por aqueles grupos criados, validando a sua existência, exibindo a força que estes passaram a ter sobre os demais actores (o Estado, os patrões, os sindicatos) (Henriques, 2006: 100).

Exemplos disso mesmo são também descobertos no sucesso que o *Greenpeace* e os *movimentos antiglobalização* obtiveram, nos anos 90, com os seus aparatosos recursos comunicacionais. No caso português, foi também o uso dos *media* um dos melhores recursos de alguns desses *movimentos*, como sugere Estanque (1999: 107):

Em certos casos, as colectividades conseguem tirar proveito da visibilidade mediática, exibindo formas de denúncia mais ou menos originais e espectaculares — por vezes de grande violência e originalidade, como foram os casos das largadas de leitões em Lisboa, dos cortes de estradas, dos ataques a camiões espanhóis, etc.

Não apenas pela visibilidade oferecida pelas câmaras de televisão, mas também por outros factores, os *novos movimentos sociais* colocam-se assim na esfera pública como produtos desafiadores das associações sindicais tradicionais. Importa saber, nesse contexto, como pode um gabinete de comunicação, através de uma estratégia global de RP, fornecer, aos sindicatos, ferramentas de *modernização* comunicativa, de modo a permanecerem como a principal voz no que diz respeito às questões do trabalho.

É sabido que nos anos 70 e princípios dos anos 80, mercê de várias circunstâncias, nomeadamente políticas, sociais, culturais, os sindicatos tinham um poder real e possuíam um *boom* de associados (em Portugal esse *boom* ocorreu nos anos 90, como se verá adiante); nos dias de hoje, e tendo em conta a descida generalizada das taxas de sindicalização (A. C. Ferreira, 2001; B. S. Santos, 2001a; Hyman, 2004a, 2004b; Kochan *et al.*, 2004; Estanque, 2008), reflexo da vertiginosa queda do *envolvimento associativista* (Viegas & Santos, 2008; Viegas, Santos, Faria & Carreiras, 2010) e da própria desfiliação político-partidária (Mair, 2003; Estanque, 2006, 2008), importa saber como podem essas estruturas recuperar e manter a força de outrora. Com pouca tradição no *envolvimento associativista* e com um claro afastamento dos cidadãos da política, como poderão ser avaliadas as taxas de sindicalização nacionais, sobretudo em períodos que propiciam novas formas de luta, à distância de um simples *click*?

É importante recordar que, enquanto no passado se lutava por melhorias nos salários, ou pela diminuição dos ritmos de laboração, hoje é novamente pela

manutenção do emprego que se combate (Estanque, 2008: 187) — e isso pode subverter o anunciado fim das associações sindicais. De alguma forma, poder-se-á admitir que os problemas que tinham estado na origem do *movimento sindical*, há dois séculos atrás, regressaram sob novas configurações.

E ainda que esta afirmação não seja consensual, há autores (Martins & Medeiros, 2001) que referem que as reivindicações actuais passam também pelo problema do *trabalho* e pela insatisfação global relativamente à perda de alguns direitos historicamente consagrados. E se não é problemático que essas bandeiras sejam hasteadas pelos sindicatos, porque é essa a sua função, é particularmente preocupante, para os sindicatos, verificar que alguns desses temas sejam os preferidos dos *novos movimentos sociais*. E aqui novamente a advertência se impõe, uma vez que há alguns autores propõem que é precisamente na questão do *trabalho* que se traça a fronteira entre *novos* e *velhos movimentos sociais*. São relevantes, a propósito, os juízos formulados por Martins e Medeiros (2001) mencionando que um dos factores aglutinantes das novas sociedades tem que ver com a erupção do *mercado informal do trabalho*, que oferece a ausência de vínculo e a precariedade generalizada, ressuscitando, enfim, um conjunto de novas reclamações: “a prioridade na manutenção de empregos em detrimento das conquistas de melhores condições de trabalho e de salários” (Martins & Medeiros, 2001: 169).

Interessante é verificar também que, quer no caso do *Protesto da geração à rasca*, em Portugal, quer no caso de *Los Indignados*, em Espanha, o problema económico, metamorfoseado nas taxas de desemprego e na situação de emprego precário, terá sido um dos argumentos centrais dos respectivos *manifestos*, como se confirma num excerto retirado do *manifesto “Democracia real já”* (relativo ao movimento de *Los Indignados*):

É Necessária uma Revolução Ética. Colocámos o dinheiro acima do Ser Humano e precisamos de colocá-lo ao nosso serviço. Somos pessoas, não produtos de mercado... Por tudo isso, estou indignado. Acredito que posso mudar. Acredito que posso ajudar. Sei que unidos podemos. Vem connosco. É o teu direito (cit. por Castells, 2011: ¶2).

Da mesma forma, e em contexto nacional, atente-se ao exposto pela leitura da *ilustração n.º 1*.

Ilustração 1: Manifesto do *Protesto da geração à rasca*

Protestamos para que todos os responsáveis pela nossa actual situação de incerteza - políticos, empregadores e nós mesmos – actuem em conjunto para uma alteração rápida desta realidade, que se tornou insustentável.

Caso contrário:

a) Defrauda-se o presente, por não termos a oportunidade de concretizar o nosso potencial, bloqueando a melhoria das condições económicas e sociais do país. Desperdiçam-se as aspirações de toda uma geração, que não pode prosperar.

b) Insulta-se o passado, porque as gerações anteriores trabalharam pelo nosso acesso à educação, pela nossa segurança, pelos nossos direitos laborais e pela nossa liberdade. Desperdiçam-se décadas de esforço, investimento e dedicação.

c) Hipoteca-se o futuro, que se vislumbra sem educação de qualidade para todos e sem reformas justas para aqueles que trabalham toda a vida. Desperdiçam-se os recursos e competências que poderiam levar o país ao sucesso económico.

Fonte: Flyer¹²⁵ do *Protesto da geração à rasca*.

Sublinhe-se, nesta medida, e no manifesto “*Democracia real já*”, as frases: “*não somos produto de mercado*”; “*é preciso colocar o dinheiro ao serviço das populações*”; já no segundo exemplo, destaca-se a última parte em que os manifestantes portugueses enunciam: “*Desperdiçam-se os recursos e as competências que poderiam levar o país ao sucesso económico*”.

Compreendemos então a relevância do tema dos *novos actores sociais* nesta tese porque se considera a existência de novos desafios para os sindicatos, não apenas por ser evidente a apatia política e um certo desencanto, por parte dos jovens, em relação à esfera pública e ao sindicalismo (e aos problemas do trabalho em geral¹²⁶), mas também porque poderá ser mais atraente o ‘anonimato’ de um movimento espontâneo, que não obrigue ao pagamento de quotas, do que fazer parte de uma estrutura burocrática, hierarquizada, onde a reivindicação de direitos tem efectivamente um custo percentual.

Um outro factor a considerar nesta análise está naturalmente imbrincado aos inevitáveis processos de mutação das formas de vida colectiva, já apontados na *Introdução* geral da tese e aqui novamente mencionados: a desconstrução do *espaço* e do *tempo*.

Vivemos, hoje, os efeitos de um *presente contínuo*, num *tempo* que é proposto como uma sequência de acontecimentos, de conjunturas, e que não chega a

¹²⁵ A consulta deste documento pode ser realizada em *anexos* (n.º 3).

¹²⁶ O que não será surpreendente, visto serem eles os que mais sofrem com as alterações do trabalho e com o desgaste que provém da carga social do desemprego, deixando toda uma geração fora do mercado laboral (Chossudovsky, 2009: ¶9).

cristalizar-se numa demarcação finita; e isto impõe novas formas espontâneas de aglomeração colectiva, efémeras, na maioria dos casos, e sem compromissos de continuidade. Tratar-se-á de uma inversão dos marcadores cronológicos tradicionais, onde não é mais possível adiar o presente.

Se o *capitalismo industrial* inspirava um *tempo* assente num modelo cronologicamente orientado (Melucci, 1997), baseado na *máquina* e num *sentido finalista* da vida, o *tempo* da modernidade deixou de poder ser elencado desta forma. Da mesma maneira que a *máquina*-relógio era a responsável pela regulação objectiva do tempo, fazendo a demarcação que antes era atribuída aos ciclos naturais da vida e da morte, na modernidade assiste-se a uma subversão dessa experiência objectivamente delimitada. Experimentamos, ao contrário, uma era de *tempos múltiplos*, que ora se metamorfoseiam em “tempos diluídos” ora se apresentam como “tempos extremamente concentrados” (Melucci, 1997: 7).

Também sobre o *tempo* diz Santos (2008b: 41) que o pensamento crítico da actualidade e a prática transformadora estão sujeitos a temporalidades extremas e contraditórias que disputam o marco temporal da acção colectiva: por um lado, há a ideia da urgência que se justifica com a necessidade de actuar agora porque amanhã será tarde demais, por outro, a ideia de que o nosso tempo reclama uma série de mudanças civilizacionais mais profundas e de longo prazo.

Nesse sentido, torna-se claro que, mercê de uma postura moderna, urbana, reivindicativa, alternativa, os *novos movimentos sociais* se aproximam mais não apenas das reivindicações juvenis, o que seria decididamente importante para a renovação geracional do sindicalismo, mas da própria opinião pública, obtendo, pela primeira vez, os ganhos de uma ferramenta à escala global, a *Internet*.

Aqui chegados, importa repetir a questão: como podem os sindicatos continuar a desempenhar as suas funções e a atrair as novas gerações, quando há quem o faça de forma gratuita e individualizada? Estar-se-á em condições de dizer que é o fim do sindicalismo que se anuncia?

Há quem pense que sim, há quem considere que não. Diz Vieira que há-de ser o fim de um certo sindicalismo: daquele que prefere a subordinação política ao esclarecimento das massas, daquele que, ao invés de fazer divulgação de conteúdos relevantes para os associados, promove apenas os eventos sindicais, as festas, e as rotinas instaladas; daquele que, em vez de buscar a emancipação intelectual dos trabalhadores, fomenta uma comunicação cujo fim é apenas a conquista dos corações dos seus alvos, mesmo que, para isso, se construa uma visão unilateral dos acontecimentos (2000: 4-5).

Com as novas formas de relacionamento público, os sindicatos têm sido relegados para um segundo plano na negociação mediática dos eventos. E, sim, nesse sentido, terão uma vida difícil, as instituições sindicais, tanto mais que o seu esforço de actualização “tem sido diminuto e insuficiente para responder aos problemas de actualidade” (Estanque, 2008b: 187).

E isto acontece porque, como refere Estanque, a mítica classe operária está em irreversível desagregação e não surgiu no horizonte “nenhuma outra entidade capaz de congrega a unidade dos assalariados” (2008b: 187). Na verdade, Estanque vai ainda mais longe, salientando que a emancipação dos *novos movimentos sociais* só se justifica pelo esgotamento dos *velhos movimentos sociais*.

Foi o que aconteceu com os velhos movimentos sociais — o movimento democrático, dos direitos cívicos, os partidos políticos e, mesmo, o movimento operário e sindical — quando, sobretudo a partir de meados dos anos sessenta, começaram a evidenciar claros sinais de esgotamento, criando assim condições para a emergência dos novos movimentos sociais (Estanque, 1999: 86).

Há, então, fortes evidências que nos permitem pensar que os sindicatos começaram a ser ultrapassados por novas propostas e novas formas de intervenção social e política, patenteadas por *novos movimentos sociais*. A questão é saber o que estará reservado para estes dois tipos de actores: confronto ou complemento?

Silva considera que, mais do que oponentes, estes grupos podem ser cooperantes, asseverando ainda:

precisamos, e muito, da existência e da acção concreta dos movimentos sociais. Porque eles próprios são construtores de pensamento, no sentido mais profundo da palavra, através da acção colectiva que os caracteriza e que é expressão de interacção humana (2003: 42).

Semelhante é o ponto de vista de Melucci, ao afirmar que “o surgimento dos movimentos, já os caracteriza como vencedores, porque a sua simples existência já é o bastante para afectar os códigos culturais e os sistemas simbólicos dominantes” (cit. por Picoletto, 2007: 173). Não deixa, na realidade, de ser curioso, e algo paradoxal, o facto de alguns dos membros mais destacados dos movimentos antiglobalização, por exemplo, serem provenientes do sindicalismo e das ideologias

operárias (mais radicais). Assim sucedeu em Seattle (1999), cujos manifestantes mais imponentes foram fornecidos pelos sindicatos norte-americanos (Wieviorka, 2003), assim tem sucedido em Portugal, em algumas manifestações próximas dos *novos movimentos sociais*, onde se destaca a assídua presença (de forma mais ou menos camuflada, ou mais ou menos pública) de alguns dirigentes políticos e sindicais ligados à esquerda (nos documentos criados para a *observação directa*, do *estudo empírico*, dá-se conta desse facto).

Beynon, por sua vez, exemplifica com o caso do Reino Unido, reforçando a ideia de união entre sindicalistas e activistas ambientais, no caso de um protesto “contra o desenvolvimento das minas que utilizavam formas de extracção a céu aberto” (2003: 62). Já com o caso americano, MilkMan (2000) demonstrou que algumas das campanhas de sindicalização de maior sucesso nos EUA teriam sido baseadas em ideias de outros *actores sociais*, havendo o cruzamento do pessoal de apoio dos *novos movimentos sociais* e dos sindicatos nas suas tarefas organizativas¹²⁷ (cit. por Beynon, 2003: 63).

Não obstante o que se referiu, é importante salientar que a contribuição dos *novos movimentos sociais* para a democratização da vida pública não é igual à que se espera dos sindicatos e dos partidos políticos (H. Costa, 2008a). Conceitos como *deliberação democrática*¹²⁸, *concertação social*¹²⁹, impõem aos sindicatos um papel mais activo e responsável do que aquele que está disponível, por enquanto, para os *novos movimentos sociais*, mesmo que, na batalha mediática, a dianteira seja já dos últimos.

Trata-se aqui da questão do relacionamento dos actores e do equilíbrio dos seus poderes, sabendo que as hierarquias e as desigualdades continuam a fazer parte da organização social. E mesmo que se admita a mudança de paradigma de governação, do *problem solving* (resolução dos problemas) para o *problem setting* (processos de interacção múltipla na resolução de problemas), ou melhor, ainda que

¹²⁷ Sobre o mesmo assunto, Ramalho e Santana reflectem: “para além da sua faceta representativa, os sindicatos desenvolveram, em muitos casos, uma estreita relação político-ideológica com movimentos revolucionários em seus mais variados matizes, sendo pensados (...) como peças importantes nos processos de transformação social” (2003: 25).

¹²⁸ Modelo de discussão pública entre diversos participantes, em que cada uma das partes reflecte em termos de bem comum, tendo em consideração as razões invocadas pelos demais actores sociais e procurando, todavia, chegar a um consenso (Viegas, Santos, Faria, & Carreiras, 2010b: 37). O modelo levanta, apesar disso, algumas objecções relacionadas com os extremismos de posição ou o seu perfeito inverso, ou seja, a anulação de opiniões contrárias.

¹²⁹ Conceito definido na *Introdução*.

se acredite que há uma maior abertura por parte dos Estados para a resolução conjunta dos problemas, as dialécticas que presidem às relações de poder continuam a ser desiguais, o mais que não seja pela própria falácia da falsa interactividade dos processos.

Quer isto dizer que “cada vez mais se «politiza» a decisão política e se dá visibilidade ao actor político, se co-responsabiliza a colectividade pelos problemas e soluções e se apela aos mediadores de vários tipos para que intervenham na efectivação da acção colectiva” (Guerra, 2006: 42).

E é também aí que se deve equacionar o papel que continuará a estar reservado aos sindicatos e em concreto aos seus gabinetes de comunicação na forma inteligente, moderna, com que têm de continuar a mobilizar os trabalhadores e a opinião pública.

Para a dinamização sindical perspectivada, diz Estanque (2008b: 187) que é necessário inverter algumas das situações que hoje ocorrem: a) através da construção de novas alianças e de novas dinâmicas internacionalistas; b) pela criação de uma estratégia ambiciosa capaz de romper com a prática de “acomodação ao funcionamento burocrático em que boa parte do sindicalismo hoje se deixou enredar”; c) formando um espaço para a autocritica, abrindo terreno à introdução de meios informáticos, ao ciberespaço, promovendo o nascimento de um novo tipo de activismo que ocorra em tempo real¹³⁰. A essa questão voltaremos na III.ª Parte da tese.

É, pois, nesta convergência que reúne o aparecimento de novas práticas e de novos actores colectivos, com novas formas de militância, mais radicais, mais violentas e espontâneas, que procuramos esclarecer que futuro é esse que as instituições sindicais ambicionam, e, mais relevante ainda, que poder têm as RP nesse desempenho. Não será difícil justificar esta preocupação, atendendo a que os *novos movimentos sociais*, promovendo o anonimato, a criatividade, a fluidez de estruturas, conseguem desafiar o poder instituído e inverter a lógica dominante, constituindo-se como concorrentes aos sindicatos.

Por outro lado, não deixa de ser importante salientar também que são os Estados a impulsionar a proliferação desses movimentos, ora para exercer um controlo sobre as suas mais virulentas formas de activismo, ora para usufruir de algum do seu potencial educativo, cultural e social. Como dirá Machado (2007), o

¹³⁰ Desde a concepção da tese (2009) até à data (2014), algumas transições têm ocorrido, sendo que, se, no início, era difícil encontrar sindicatos com domínios nas *redes sociais*, hoje isso não acontece, sendo mais frequente a criação de páginas *web* e de contas no *Twitter* e no *Facebook*.

Estado passou a ver em alguns *novos actores sociais* parceiros estratégicos e necessários;

a incorporação desses atores sociais à esfera política foi exitosa ao inverter a lógica do conflito para a da cooperação, proporcionando, assim, um maior alcance das instituições civis no âmbito de uma governança democrática (...) a mudança culminou com o reconhecimento, por parte das legislações nacionais, do status jurídico e político de tais formações sociais. Então, o Estado passou a incorporar, através de arranjos institucionais e políticos, a ação social de organizações originadas na sociedade civil, como é notório no caso das organizações não-governamentais (...) [Assim] os movimentos sociais passaram a desempenhar importantes papéis como catalisadores de demandas sociais não contempladas pelo Estado – seja através de políticas públicas, seja através da falta de reconhecimento de tais atores sociais como atores políticos (Machado, 2007: 255).

Não sendo um argumento unânime, uma vez que a institucionalização dos *novos movimentos sociais* é até contrária às metas iniciais da maioria deles, é relevante entender que a forma como os diversos governos democráticos os têm incorporado socialmente corresponde a uma “crescente institucionalização dos mesmos dentro dos sistemas políticos” (*ibidem*: 256), de tal maneira que nem sequer podem ser considerados como ‘não institucionais’.

Por outro lado, a *institucionalização* a que grande parte deles se submeteu é de tal ordem que as suas preocupações¹³¹ estão além da simples distribuição de rendimentos, ou seja, os *novos movimentos sociais* passaram também a reivindicar tudo aquilo que se considerava ser importante para o *bem comum*; e esse processo culminou com a organização e a associação dos indivíduos, sendo estas não apenas garantidas mas “incentivadas pelos sistemas democráticos” (*ibidem*).

Encerrada a esta breve introdução ao tema, apresentamos de seguida as suas diferentes abordagens científicas e principais ramificações, de forma a completar o reforço teórico que nos auxiliará na IV.ª Parte da tese.

¹³¹ O mesmo será dizer que outros aspectos de carácter valorativo chamam a atenção das populações: direitos das minorias, liberdade de expressão, problemas ambientais, diversidade cultural, liberdade religiosa, igualdade racial, qualidade de vida, entre outros.

2.3.1. Novos movimentos sociais. Teorias e Escolas de pensamento

No âmbito dos processos que originam os conflitos sociais e do trabalho há uma vasta panóplia de actores sociais que vão emergindo na opinião pública; atendendo à evolução histórica que nos acompanha, equaciona-se que papel terão, esses actores, no processo democrático e de que maneira serão eles adjuvantes ou oponentes das entidades centrais a que esta tese se refere, os sindicatos.

Vários autores (Martins & Medeiros, 2001: 163; B. S. Santos, 2001b: 182; Guerra, 2006: 19; Machado, 2007: 251; Picolotto, 2007: 156; Alonso, 2009: 49) concordam que é multidisciplinar a abordagem que o tema merece e que a panóplia sobre os grupos, os seus objectivos, e os seus *modus operandi*, é demasiado alargada para se compadecer com definições finais e finalistas sobre o assunto. Por outro lado, e apesar de a maioria dos *novos movimentos sociais* ser ainda recente, é possível associá-los já a processos de institucionalização, rotinização e alguma burocratização (Alonso, 2009: 49).

Assim sendo, torna-se imprescindível compreender de que forma é que, num curto período de tempo, que atravessou momentos de alguma violência (entre os finais da década de 90 e inícios do novo milénio), os *novos movimentos sociais* começaram a perder a sua força (B. S. Santos, 2001c: 182), crendo também que estes experimentam já um misto de *novidade* e de *esgotamento*.

Acreditamos que a vasta bibliografia que sobre a área se tem produzido, ao invés de estabelecer limites conceptuais, tem dilatado os seus horizontes, que, longe de se limitarem à *Sociologia*, misturam-lhe os caminhos, ligando o tema não apenas ao *associativismo*, e aos estudos que sobre este se têm proposto (Viegas, Faria, & Santos, 2010), ou à literatura do *Terceiro Sector*¹³², mas também às áreas do

¹³² Sobre a temática, vide: Quintão, C. (2004). Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual. Trabalho apresentado no V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho, Braga; Ferreira, S. (2004). O papel de movimento social das organizações de terceiro sector em Portugal. Trabalho apresentado no V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho, Braga; Büll, M. R. (2005). Estado mínimo: esforço máximo da sociedade civil. Para a democratização do conhecimento. In *Domínios de Linguagem* V, 1-11. Obtido em 24 de Agosto de 2010 de: <http://empreende.org.br/pdf/Estado/Estado%20M%C3%ADnimo%20-%20esfor%C3%A7o%20m%C3%A1ximo%20da%20sociedade%20civil%20para%20democ.pdf>; Cesca, C. G. G. (2007). Relações Públicas para o Terceiro Setor. Trabalho apresentado no XXX Intercom, no grupo Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Obtido em 22 de Agosto de 2010 de http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidade_terceiro_setor/0319.pdf; Ferreira, J. M. C.

trabalho. Por outro lado, são a Ciência Política, a Economia, e a Gestão as disciplinas que lhes fornecem grande parte dos conceitos. Da mesma maneira, vários são também os modelos considerados para a análise do fenómeno, havendo autores (Martins & Medeiros, 2001; Picolotto, 2007) que concentram esforços numa divisão tridimensional sobre os estudos dos *movimentos sociais* (lembrando o ponto de vista marxista, o ponto de vista americano e a *Teoria dos Novos Movimentos Sociais* ([TNMS])) e outros cuja análise potencia outras tipologias associadas ao estudo.

Se Alonso (2009) realça, por exemplo, a importância de três tradições, a TNMS, a *Teoria de Mobilização de Recursos* ([TMR]) (americana) e a *Teoria do Processo Político* ([TPP]), Guerra (2006: 98-102) prefere abordar cinco paradigmas sobre a acção colectiva, distinguindo entre os *Estudos de comportamento colectivo*, a TMR, a TNMS, a *Frame Theory* e as *Teorias da participação e democracia participativa*¹³³.

Mais simples na sua análise, Machado (2007: 250) salienta duas grandes correntes clássicas: a que vê as massas como irracionais e contrárias à ordem existente¹³⁴, lembrando Ortega y Gasset e Gustave Le Bon; e as abordagens científicas de Durkheim, Max Weber e Karl Marx.

Não obstante a importância dos clássicos, a maior parte dos autores prefere incorporar nos seus trabalhos bibliografia recente, alegando que as teorias tradicionais trabalharam de forma indirecta os *movimentos sociais*, sendo, por isso, insuficientes para analisar os fenómenos revolucionários que ocorreram a partir da década de 60.

(2010). Associativismo, Terceiro Setor e Desenvolvimento Local Sustentável. In A. C. Gomes, M. C. Maneschy, S. B. Magalhães e J. M. C. Ferreira (Orgs.). *Organização Social do Trabalho e Associativismo no Contexto da Mundialização* (pp. 67-98). Belém: NUMA/UFPA; Fonseca, D. M. (2011). Novas Relações Públicas para o Terceiro Sector. Os sindicatos portugueses. Trabalho apresentado no *I Congresso Internacional sobre as Condições de Trabalho* – 15 e 16 de Setembro, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

¹³³ Guerra considera relevante acrescentar um quinto paradigma, encontrado na transição de um modelo de democracia representativa para um modelo de democracia participativa. A democracia representativa seria proveniente de uma procura de novas formas de decisão e de acção colectiva, encontradas nas alterações do papel do Estado e na emergência reivindicativa dos actores (2006: 12).

¹³⁴ Estanque (1999) alude também ao problema das multidões e dos seus efeitos, no seu artigo *Acção Colectiva, comunidade e movimentos sociais*, quando discorre sobre os *novos movimentos sociais*, alertando para o perigo latente da emotividade, da sugestibilidade, intolerância e unanimidade das massas: “a multidão suprime as diferenças entre os seus membros e, de forma acrítica e emotiva, fixa unanimemente a sua atenção num dado objectivo” (1999: 85) – conclui.

A juntar às diferentes tradições teóricas, é importante lembrar que historicamente foi sempre difícil a afirmação pública de algumas dessas perspectivas, visto elas próprias oferecerem um ponto de vista revolucionário, ocasionando desconfiança ideológica (Machado, 2007: 251).

Admitindo, então, a impossibilidade de criar um mapeamento teórico suficientemente abrangente sobre o assunto, procurar-se-á mostrar, neste capítulo, o que consideramos ser mais significativo no que diz respeito às ideias globais sobre *movimentos sociais*, sobre os *novos movimentos sociais* e em rede, reforçando mais tarde, no *estudo empírico* da tese (V.^a Parte), as perspectivas e os autores que julgamos mais adaptados à nossa análise prática.

Apesar da panóplia de estudos ser alargada, debruçar-nos-emos sobre as abordagens marxista, a TMR, a TNMS e a TPP, propondo, mais adiante, um quadro comparativo entre os vários paradigmas seleccionados.

2.3.1.1. A tradição marxista

A abordagem marxista recupera o conceito de *luta de classes* e manifesta-se nos escritos de Karl Marx (1818-1883), Antonio Gramsci (1891-1937), Vladimir Lenin (1870-1924), Leon Trotski (1879-1940), Rosa Luxemburgo (1871-1919) e Mao Tsé Tung (1893-1976). Crêem os autores que é possível a revolução de classe, baseando-se na realidade quotidiana das massas operárias e no agrilhoamento produzido pelo modo de produção capitalista, com fabricação em série, as más condições de trabalho e a exploração dos trabalhadores.

Com uma paternidade reconhecida em Karl Marx, o eixo central da teoria passa pela compreensão do fenómeno das lutas sociais, nele tendo a Economia um papel central. Um dos mais importantes conceitos associados a este ramo, para além da *luta de classes*, é o de *praxis social* que estabelece uma relação entre a teoria e a acção, sabendo-se que esta doutrina terá ela própria influenciado os movimentos revolucionários do século XIX (onde se inclui o *movimento sindical*).

Na perspectiva marxista, o movimento proletário deveria tornar-se a classe dominante (retirando o poder à burguesia), de forma a finalizar a dominação do homem pelo homem. A luta de classes seria concebida como motor da história e a emancipação política e social só seria viável pela acção do partido operário.

Adequada ao *sindicalismo*, a teoria é, todavia, incapaz de explicar os demais *movimentos sociais*, aos quais se dedicou apenas de forma secundária, dizendo que estes só seriam possíveis se: a) tivessem uma organização, uma comunidade e um

interesse de classe; b) uma vanguarda; c) uma consciência de classe e uma ideologia autónoma; d) e um programa de transformação social.

Como veremos mais adiante, grande parte dos *novos movimentos sociais* actuais não possui a totalidade dos requisitos, não só porque não se organizam em função da luta de classes, são transclassistas, mas também porque não admitem vanguardas e/ou lideranças, e mesmo que se aceite a possibilidade de haver uma ideologia autónoma, e esse facto é discutível, não detêm, na verdade, um verdadeiro poder de transformação social.

2.3.1.2. A tradição americana: a TMR

Contrapondo-se à visão marxista sobre a acção colectiva, surge a TMR que considerava que os *movimentos sociais*, longe de serem o reflexo de uma reivindicação individual não satisfeita pelas instituições, eram organizados e profissionais. O surgimento desta teoria¹³⁵ terá acontecido nos EUA, em Michigan, na década de 70, sendo os seus principais mentores: Anthony Oberschall (n. em 1936), Mayer Zald (1931-2012) e John D. McCarthy (n. em 1940) e, na Europa, Crozier (1922-2013) e Friedberg (n. em 1942).

Na análise global do paradigma considerado, a mobilização ocorre em função dos *interesses de classe*, embora este factor seja insuficiente para explicar todos os aglomerados existentes. Ou seja, a *acção colectiva* justificar-se-á como um acto de deliberação individual, procedente de uma relação custo/benefício, alicerçada pela presença de recursos materiais, financeiros, humanos (activistas e apoiantes) e de organização, isto é, da coordenação de indivíduos, que, de outra forma, estariam desorganizados. A criação de associações, ou o simples uso de estruturas comunitárias preexistentes, estariam na base organizacional para os movimentos sociais. A decisão de agir seria sempre um acto pensado e programado tendo em conta a relação custo/benefício e não o resultado de interesses emocionais.

A criação de *movimentos sociais* seria apenas possível se estes fossem sustentados em termos de logística, se houvesse condições materiais para o seu nascimento. Ou seja, a criação de um movimento social só dependeria da fabricação das suas condições de existência. Diz a esse propósito Guerra:

¹³⁵ Terá originado três linhas de pensamento, sobre as quais não reflectiremos por questões de pertinência: a *Teoria dos Jogos*, a *Teoria da Acção Colectiva* de Olson e a *Abordagem Estratégica* de Corzier e Friedberg. Para mais desenvolvimentos, vide Guerra, I. (2006). *Participação e Acção Colectiva. Interesses, conflitos e consensos*. Estoril: Principia Editora (em particular, da página 65 à 74).

Ao contrário das correntes do comportamento colectivo, a TMR acentua duas questões básicas bem diferentes. Não há lugar para uma concepção explosiva ou espontânea da acção colectiva, já que a mobilização é doravante concebida como o resultado de um trabalho de organização, construção e captação de recursos materiais e humanos realizado pelos actores sociais que se comprometem face a objectivos conflituais (ou não). Em segundo lugar, a acção colectiva emerge não apenas numa lógica esporádica, mas também, e sobretudo, como uma acção institucionalizada (2006: 65).

Tal concepção terá originado algum desconforto nos autores da esquerda, uma vez que o tratamento do tema dos *movimentos sociais* estaria a ser realizado da mesma maneira que outro tipo de organização, sem que se reflectisse sobre as dimensões ideológicas desses movimentos.

Da mesma forma, a teoria ignorava “a forma como os actores [estariam] socialmente inseridos como membros de um grupo, com ideias e valores e não como elementos que desenvolvem entre si relações instrumentais” (Cabo, 2008: 43).

Da insuficiência dos modelos anteriores, nasceram duas outras abordagens: a TPP e a TNMS. Contrárias a determinismos mais extremistas, estas teorias terão negado a ideia de que há um sujeito histórico universal e de que é a Economia o agente responsável pelo eclodir das lutas sociais. A TPP desenvolveu os seus pontos de vista a partir da *política* e a TNMS a partir da razão cultural.

2.3.1.3. A Teoria do Processo Político (TPP)

Proveniente dos EUA e da Inglaterra, a TPP defende que a coordenação entre os activistas sociais é a forma de justificar o nascimento do actor colectivo, sendo certo que este emana dos próprios processos internos de crescimento dos movimentos, o que implica debate e reflexão. A TPP traz, por isso, um novo elemento à colação: a ideia de que a coordenação de todos os activistas depende da solidariedade, isto é, da combinação entre o pertencer a uma categoria (*catness*) e a densidade das redes interpessoais, vinculando os membros do grupo entre si (*netness*).

Contudo, a solidariedade não aparece espontaneamente, ela é produto das estruturas criadas para a mobilização: os recursos formais, como a existência de organizações civis, e informais; e as redes sociais que potenciam a organização. A

mobilização é, portanto, um processo pelo qual um grupo cria solidariedade e adquire controlo colectivo sobre os recursos necessários para sua acção. Mas tudo isso — e essa é uma das diferenças em relação à TMR — só se configura de acordo com as oportunidades políticas que se obtenham. Enquanto a TMR coloca a tónica nos recursos materiais, a TPP fala dos agentes políticos como catalisadores da acção (Guerra, 2006).

2.3.1.4. A Teoria dos Novos Movimentos Sociais (TNMS)

Criada para estudar os *novos movimentos sociais* da década 60, surge a TNMS como contraponto à abordagem marxista tradicional (Martins & Medeiros, 2001: 164; Picoletto, 2007: 160; Machado, 2007: 251), ainda que esta tenha sido a sua principal fonte de inspiração.

Ao contrário do que aconteceu nos finais do século XIX e princípios do século XX, as revoluções da década de 60 não se basearam na *luta de classes*, mas relacionaram-se com novos direitos, novos temas de luta, próximos do *feminismo*, dos direitos civis, do *pacifismo* e das preocupações ambientais, trazendo para a arena pública aquilo a que Inglehart (n. em 1934) chamou, em 1977, de valores “pós-materialistas” e que se corporalizavam em formas directas de acção política, próximas da persuasão e distantes da revolução pela violência.

Apesar de se desmarcarem do marxismo e das ideologias mais radicais, os teóricos da TNMS salientam, todavia, a necessidade do conflito, entre dominadores e dominados, de forma a processar as mudanças sociais (Cabo, 2008: 43).

Os teóricos da TNMS passaram a reflectir sobre a subjectividade e a acção criativa dos indivíduos na formação dos movimentos sociais, tendo encontrado um *sujeito histórico* algo difuso, que é simultaneamente actor de luta pelo progresso da modernidade, mesmo se crítico dessa modernidade.

Este novo filão científico passou a valorizar as questões individuais, culturais e as suas temáticas avulsas, colocando o indivíduo no centro de tudo. Sob este prisma, os *novos movimentos sociais*, urbanos na sua maioria, ter-se-ão afastado da luta de classes e da sua relação com os *movimentos sindical* e *camponês* que tinham marcado o século XIX. Na verdade,

ainda que pudessem ser uma expressão de luta de classes ou da desigualdade social, os movimentos sociais nunca dependeram disso para existir. Ao contrário, seu fortalecimento e proliferação estiveram mais

associados ao amadurecimento ou transformação das instituições democráticas e da própria capacidade de organização da sociedade civil (Machado, 2007: 254).

Os teóricos dos *TNMS* passaram a investigar a subjectividade e acção criativa dos indivíduos. O que estava em causa já não era um conjunto de determinações estruturais (de âmbito económico, sobretudo), mas a capacidade e autonomia dos próprios actores individuais em agir socialmente.

Por outro lado, o novo *sujeito social* superaria e anularia as grandes figuras dos movimentos e das vanguardas que os apoiariam (Martins & Medeiros, 2001: 165); em rigor, acreditar-se-ia prioritariamente no poder e nas capacidades individuais, mas enquanto estes fossem representantes de uma acção crítica e cultural no seio do movimento.

Na compreensão oferecida pela TNMS há um menor peso atribuído à tradicional luta de classes e uma maior relevância para um novo sujeito: “apresentado como um coletivo difuso, não hierarquizado, que luta pelos progressos da modernidade e, ao mesmo tempo, é crítico à ela, fundamentando as suas ações em valores tradicionais, solidários e comunitários” (Picolotto, 2007: 160).

Neste filão, e no contexto europeu, têm-se destacado o trabalho de Alain Touraine (n. em 1925), Claus Offe (n. em 1940) e Alberto Melucci (1943-2001).

No que se refere a Touraine, o autor tem estudado os *movimentos sociais* que se produziram após a década de 60, no contexto da *sociedade pós-industrial*, termo que ele próprio celebrizou. Com a proliferação dos direitos políticos, com o aumento dos salários e uma melhoria das condições de trabalho, o predomínio do capitalismo colocar-se-ia apenas no plano cultural, no controlo da informação e/ou na evolução social e cultural dos povos. Os novos sujeitos não seriam, então, “classes, mas grupos marginais em relação aos padrões de normalidade sociocultural. Isto é, poderiam vir de todas as minorias excluídas (...) e teriam em comum uma atitude de oposição” (Alonso, 2009: 60).

O conceito de *movimento social* implicaria, então, para Touraine, a convergência de três princípios fundamentais: a) o *princípio de identidade*, a ascensão do actor social por si próprio; b) o *princípio da oposição*, o que implica que o actor fosse capaz de identificar a sua própria oposição e/ou inimigo; c) e o *princípio da totalidade*, que se refere à capacidade que o movimento teria para participar na acção histórica.

Touraine sublinha o *sujeito* como elemento fulcral e um *sujeito* que recupera a lógica de resistência capaz de anular o seu estatuto de simples consumidor, reencaminhando-o para a acção.

Outro aspecto distintivo no autor prende-se com a relação *movimentos sociais*/ Estado, nela vendo um coerente espaço de conversação, podendo os *movimentos sociais* assumir a tarefa de mediação entre cidadãos e Estado. Desta forma, a relação que existe entre os novos *movimentos sociais* e o Estado já não pode ser observada como oposta ao Estado; os *novos movimentos sociais* seriam sim “agentes de pressão social, voltados para persuadir a sociedade civil” (Alonso, 2009: 61).

Nesta linha de pensamento encontra-se também Picolotto, afirmando que os “movimentos sociais têm o papel de desenvolverem sujeitos livres e autónomos, por um lado, e construir as mediações necessárias entre o Estado e os indivíduos, por outro” (2007: 162).

Ainda no espaço europeu, destaca-se também a figura Melucci, como fundador do paradigma da *identidade colectiva*. Para Melucci, os *novos movimentos sociais* surgem sempre de uma necessidade e nunca da espontaneidade, como até aqui era sustentado.

O contributo do autor italiano reside no estudo que fez sobre os motivos que podem estar na base da participação dos indivíduos num *movimento social*, ou seja, acreditando nas razões de âmbito político-ideológico que ajudam a entender a criação de determinados movimentos sociais.

Melucci combina a “análise das subjectividades dos indivíduos com a análise das condições político-ideológicas de um dado contexto histórico” (Picolotto, 2007: 171).

Como Touraine, critica também o modelo clássico marxista, porque considera que a acção colectiva não pode ser resultado de condições estruturais, mas tão-só o produto de “uma forma colectiva (a) baseada na solidariedade, (b) desenvolvendo um conflito, (c) rompendo os limites do sistema em que ocorre a acção” (cit. por Picolotto, 2007: 172).

Posto de outra forma, e numa outra leitura sobre o autor, Cabo sublinha que Melucci reforçou três questões fundamentais em relação aos movimentos sociais: “a) a solidariedade (...), o conflito e a ruptura com os limites de compatibilidade do sistema de relações sociais (...) no seio do qual a acção é levada a cabo” (2008: 45).

Como propõe Alonso, o *conflito* é assim uma peça-chave no pensamento do autor italiano, porque explica a forma como os actores sociais lutam para obter os

mesmos recursos, sendo a *solidariedade* a marca de partilha de uma mesma identidade (2009: 64).

No que diz respeito a Offe, o autor alemão considera que a TNMS transpôs as perspectivas anteriores em quatro aspectos fundamentais: na forma de definição dos *actores*, na forma como foram balizadas as suas *reivindicações*; na compreensão que se oferece sobre os *valores* considerados; e no modo como os movimentos providenciam a sua *acção*.

Assim, e em referência à nova perspectiva considerada, os *actores* são grupos socioeconómicos que não agem como tal; as suas *reivindicações* aproximam-se da procura da paz, da ecologia, dos direitos do homem e de um trabalho sustentável, e, no âmbito dos *valores*, preconizam a autonomia da pessoa e da identidade.

No que concerne aos *modos de acção*, Offe distingue duas formas de interpretar os *novos movimentos sociais*, observando, em primeiro lugar, e a nível interno, as entidades espontâneas que valorizam estruturas e os modos de actuação informal e com baixos índices de diferenciação vertical e horizontal; preconizando, a nível externo, e em segundo lugar, formas de acção ancoradas sobretudo em aspectos negativos (cit. por Guerra, 2006: 75).

Para completar a abordagem proposta neste capítulo, atente-se ao *quadro n.º 10*, onde se apresentam as principais características dos vários contributos teóricos até aqui esboçados, ressaltando-se, não obstante, a ideia de que outros contributos poderiam ser colocados no quadro em análise, como suscitado por vários autores (Guerra, 2006).

Não sendo o propósito central da tese realizar uma busca incorruptiva aos paradigmas teóricos associados à temática dos movimentos sociais, até porque seria impossível fazer uma síntese satisfatória e exaustiva do tema, procedeu-se à eleição de algumas vertentes teóricas mais referenciadas, das quais se dá conta no quadro que se segue.

Procura-se, nesse sentido, completar, sinteticamente, um mapeamento teórico relativo aos paradigmas interpretativos sobre a acção dos movimentos sociais, ao longo do tempo.

Quadro 9: Paradigmas da acção colectiva e perspectivas sobre o tema dos movimentos sociais

Teorias	Ideia - base	Condições para a existência dos movimentos sociais	Principais figuras

Tradição marxista	Pugna pela revolução de classe, tendo em conta a exploração das massas operárias pelo modelo capitalista de produção	a) ter uma organização, uma comunidade e um interesse de classe; b) uma vanguarda; c) uma consciência de classe e uma ideologia autónoma; d) um programa de transformação social	Marx, Gramsci, Lenin, Trotsky, Rosa Luxemburgo e Mao Tsé Tung
Tradição americana: Teoria da Mobilização de Recursos	A <i>acção colectiva</i> é um acto de deliberação individual, procedente de uma relação custo benefício, alicerçada pela presença de recursos materiais, financeiros, humanos (activistas e apoiantes) e de organização	O nascimento de um movimento social sustenta-se na fabricação das suas condições de existência	Olson, Oberschall, Zald e MacCarthy, Crozier e Friedberg
Teoria do Processo Político	A TPP defende que a coordenação entre os activistas sociais é a forma de justificar o nascimento do actor colectivo, sendo este fabricado pelos seus próprios processos internos, o que implica debate e reflexão e condições de âmbito político	Condições de âmbito político; Os agentes políticos como catalizadores da acção	
Teoria dos Novos Movimentos Sociais	<p>Os teóricos dos <i>TNMS</i> defendem a subjectividade e a acção criativa dos indivíduos.</p> <p>Já não se trata de um conjunto de determinações estruturais, mas da autonomia dos próprios actores individuais em agir socialmente.</p>	<p>Para Touraine, o nascimento de novos movimentos depende:</p> <p>a) do <i>princípio de identidade</i>, a ascensão do actor social por si próprio; b) do <i>princípio da oposição</i>, o que implica que o actor seja capaz de identificar o seu inimigo; c) e do <i>princípio da totalidade</i>, que se refere à capacidade que o movimento tem para participar na acção histórica.</p> <p>Para Melucci, movimentos sociais obedecem aos atributos de: a) solidariedade; b) conflito; e c) ruptura com os limites de compatibilidade do sistema de relações sociais.</p> <p>Para Claus Offe, os <i>modos de acção</i> destes movimentos orientam-se em duas formas, primeiro, a nível interno, havendo as entidades espontâneas que valorizam as estruturas e os modos de actuação informal e com baixos índices de diferenciação vertical e horizontal; preconizando, depois, a nível externo, formas de acção ancoradas sobretudo em aspectos negativos.</p>	Alain Touraine, Alberto Melucci e Claus Offe

Exposto desta forma, o quadro anterior permitiu uma breve leitura sobre as perspectivas teóricas que estudam o tema dos *movimentos sociais*; de seguida, mostrar-se-á uma reflexão mais demorada sobre os seus conceitos, atendendo a uma circunstância já repetida anteriormente, a de que estes aglomerados se apresentam como sinónimos, sem que representem, de facto, uma mesma realidade.

2.3.2. Novos movimentos sociais. Conceitos

Sendo certa, na actualidade, a transição no perfil das lutas sociais, pelo surgimento de novas formas de democracia, que alguns consideram mais participativas, importa entender como é que estas se caracterizam. Se no capítulo anterior se apontaram os paradigmas para o enquadramento dos *movimentos sociais*, urge descrever conceitos e distinguir as características desses movimentos.

Partimos da mesma indagação de Melucci, quando sugere que estamos perante “novas formas de poder, múltiplas e difusas, que não podem ser reduzidas «a qualquer geometria linear»” (1996: 1, cit. por Henriques, 2007: 94).

Streeck e Schmitter (1985) consideram que, “para além da comunidade, do mercado e do Estado, se geram actores colectivos que servem de interfaces entre aqueles três pilares típicos da organização social, multiplicando-se as sedes de poder e tornando mais complexa a vida institucional” (cit. por J. Reis, 1996: 8).

A verdade é que, para além da *heterogeneidade* que se associa aos *movimentos sociais* actuais, a sua definição¹³⁶ é, ela própria, incapaz de reduzir em simples conceitos tanta diversidade. Diz Guerra (2006) que essa diversidade se retracta depois nos inúmeros estudos que se têm debruçado sobre as formas de acção colectiva, salientando os que se dedicam aos:

- *novos movimentos sociais* como movimentos conflituais que identificam fracturas sociais e opositores propondo alternativas de organização societal;

¹³⁶ Empreender essa compreensão, como refere Melucci “significa reconhecer aquilo que empiricamente se chama movimento, e ao qual por comodidade de observação e linguagem se atribui uma unidade essencial e que é na realidade resultado de processos sociais heterogéneos. Trata-se pois de entender como se forma a unidade e a que resultados diferenciados os componentes contraditórios da acção colectiva podem dar lugar” (cit. por Guerra, 2006: 21).

- *movimentos de solidariedade*, que oferecem bens ou serviços em troca de pagamentos adequados aos modos de vida e aos rendimentos dos usuários;
- *movimentos de auto-ajuda*, caracterizados pela orientação reflexiva das acções e gratuitidade na prestação de serviços;
- *movimentos heterogéneos de instituições*, que pretendem concretizar projectos de desenvolvimento local em nome de uma identidade territorial (Guerra, 2006: 22).

A variedade apontada torna-se ainda mais evidente quando, numa mesma terminologia, se misturam movimentos de auto-ajuda com movimentos conflituais, de solidariedade, ou até institucionais.

Apesar de alargada e de difícil circunscrição, a panóplia de estudos pode ser mais facilmente compreendida, no entender de Guerra (2006), se se atentar a três das suas características, constantes nos diversos grupos considerados, sendo todos estes: “1) uma forma banal de participação; 2) [que] contribui para a definição de problemas sociais sobre os quais se espera uma intervenção pública; 3) (...) e para a definição de identidades colectivas” (*ibidem*: 79).

Ou seja, os *movimentos sociais* implicam sempre uma forma de participação com vista à resolução de um problema social, do qual se espera uma solução, e ao que necessariamente terá de corresponder uma identidade colectiva, baseada em determinadas formas de vida na sociedade.

Numa outra tipologia sobre o tema, Alves (cit. por Peruzzo, 1993: ¶15) acrescenta que os *movimentos sociais* se podem traduzir em: a) núcleos de socialização (grupos de jovens, grupos de pais, etc); b) grupos económicos (cooperativas, associações de produtores, etc), onde se geram interesses comuns; c) núcleos políticos (associações de moradores, associações, etc), onde se partilha um processo reivindicativo e um relacionamento com os órgãos do poder; d) grupos culturais, grupos de teatro, etc.

Em termos de actuação, diz Peruzzo (1993: ¶28) que a forma como todos estes grupos agem é diferente, sendo a própria população a actuar, sem a acção de intermediários, em função do bem-comum. A característica mais vincada desses movimentos é que os seus elementos fazem algo em prol do interesse público, sem ser por dinheiro ou poder. Neste segundo tipo de abordagem torna-se mais evidente uma visão que liga os *movimentos sociais* às organizações de *Terceiro sector*, desligando-se aqui o conflito, ainda que este não seja esquecido.

Na perspectiva de Stompka (1998) por *movimentos sociais* deve entender-se todos os “agrupamentos colectivos francamente organizados que actuam juntos de maneira não institucionalizada para produzir uma mudança na sociedade” (cit. por Kunsch, 2007: 61).

Esta definição vai também de encontro aos elementos que Touraine (1984) considera fundamentais na definição de *movimento social* e que aqui se replica uma vez mais: a) o *princípio da identidade*, a ascensão do actor social por si próprio; b) o *princípio da oposição*, o que implica que o actor seja capaz de identificar a sua própria oposição, ou inimigo; c) o *princípio da totalidade*, que se refere à capacidade que o movimento tem para participação na acção histórica.

Touraine faz, contudo, uma distinção entre vários *movimentos sociais*: os *movimentos culturais*, *movimentos históricos* e *societais*. Os primeiros estão mais próximos de uma afirmação cultural do que da eleição de um inimigo, satisfazendo desígnios de protecção cultural; os históricos são todos aqueles cuja preocupação se faz em relação ao desenvolvimento da humanidade; os societais são os que vivem do conflito entre actores sociais. De referir que, em relação aos movimentos societais, estes não “possuem as melhores condições para resolver os problemas da fragmentação do sujeito e da crise da modernidade”, contudo, desafiam, ao mesmo tempo, “o pensamento liberal e o apelo à revolução...” (cit. por Picolotto, 2007: 164).

Numa posição próxima de Touraine, Márcio Simeone Henriques considera que a definição de *movimento social* não pode ser afastada: a) do *exercício da cidadania*, dando voz aos excluídos, criando uma maior representatividade, mobilizando todas as franjas populacionais; b) da criação de movimentos plurais, que emergem sobretudo de um *cenário urbano*¹³⁷ (cfr. Castells, 1999, 2000); c) e da revitalização de redes de solidariedade (2007: 92-93).

Santos (2001c) prefere salientar o facto de os *movimentos sociais* serem compostos por estruturas descentralizadas, não hierárquicas, e fluidas, e a ideia de que estes têm uma acção política não institucional, dirigida à opinião pública.

Para a investigadora brasileira Alonso, os *movimentos sociais* são “formas particularistas de resistência, reativas aos rumos dos desenvolvimentos socioeconômicos e em busca de uma reapropriação de tempo, espaço e relações cotidianas” (2006: 64).

¹³⁷ Apesar disso, sabe-se que um dos grandes movimentos sociais dos finais da década de 80 e princípios da década de 90 teria uma génese rural, o *Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra*, no Brasil.

Scherer-Warren sintetiza, em palavras, o que foi indicado anteriormente (cit. por Martins e Medeiros, 2001: 162): a) a praxis; b) o projecto; c) a ideologia; d) e a direcção e/ou organização.

No que se refere à *praxis*, compreende-se que os *movimentos sociais* procuram executar um conjunto de acções de modo a potenciar a transformação social desejada; o *projecto* diz respeito aos objectivos centrais que orientam os movimentos; a *ideologia* relaciona-se com os valores que preexistem ao movimento em si; e a *direcção e a organização* relacionam as elites e as bases que presidem ao movimento.

Apresentamos ainda a definição de Melucci, associando o fenómeno dos *movimentos sociais* a

um conjunto de práticas sociais que envolvem simultaneamente um certo número de indivíduos ou grupos que apresentam características morfológicas similares em contiguidade de tempo e de espaço, implicando um campo de relacionamentos sociais e a capacidade das pessoas de incluir o sentido do que estão fazendo (cit. por Picolotto, 2007: 171).

Apesar da disparidade das propostas, há um aspecto semelhante em todas elas: o facto de os *movimentos sociais* se posicionarem perante uma tomada de decisão face a “uma determinada situação social, ou seja com o intuito de transformá-la (mais comum) ou de mantê-la” (Martins & Medeiros, 2002: 161).

No mesmo sentido se coloca Gohn, acrescentando que os *movimentos sociais* “são ações sociopolíticas construídas por actores sociais colectivos pertencentes a diferentes classes e camadas sociais, articulados em certos cenários da conjuntura socioeconômica e política de um país, criando um campo político de força social na sociedade civil” (cit. por Martins & Medeiros, 2001: 162).

Não sendo possível eleger uma definição finalista sobre o conceito, elegemos a que se nos apresenta mais completa e que considera os *movimentos sociais* como

formas de organização e articulação baseadas em um conjunto de interesses e valores comuns, com o objectivo de definir e orientar as formas de atuação social. Tais formas de ação coletiva têm como objetivo, a partir de processos frequentemente não-institucionais de pressão, mudar a ordem social existente, ou parte dela, e influenciar os resultados de processos sociais e políticos que envolvem valores ou comportamentos sociais ou, em última instância, decisões institucionais de governos e

organismos referentes à definição de políticas públicas (Machado, 2007: 252).

Tendo em conta o exposto, distinguir-se-á, de seguida, *novos* de *velhos movimentos sociais*, entendendo que essa diferença é, em primeiro lugar, cronológica, localizando os primeiros na pós-modernidade e os segundos nos finais do século XIX (onde se enquadram os *partidos políticos* e os *sindicatos*). Não obstante, há depois um conjunto de diferenças que se referem às dinâmicas e formas de actuação de cada um dos movimentos.

Procede-se, nesse enlace, por isso, a uma delimitação de fronteira entre novos e velhos movimentos sociais, de modo a alcançar melhor as diferenças que existem entre os sindicatos e os novos movimentos sociais em estudo, atendendo à segunda hipótese de trabalho e aos desenvolvimentos empíricos propostos na IV.^a e V.^a Parte da tese.

2.3.3. Novos e velhos movimentos sociais

Falar de *novos movimentos sociais* só faz sentido se se perceber de que forma é que estes são *novos* e de que maneira impõem novos temas e/ou objectivos para a sociedade em que se inserem.

“Até que ponto estas formas de acção colectiva são ou não movimentos sociais? O que têm elas de «novo» e de «velho?»” (Estanque, 1999: 85). Se é certo que actualizam o discurso dos *velhos movimentos sociais*, defendendo as mesmas causas do século XIX, ecologia, feminismo, pacifismo, também é verdade que denunciam as injustiças que os *velhos movimentos* acabaram por omitir, daí que os seus alvos mais comuns sejam o marxismo, o movimento sindical tradicional e o *socialismo real* (B. S. Santos, 2001c: 178-179).

Apesar de se considerar que os *novos movimentos sociais* possuem algumas das particularidades dos movimentos que eclodiram nos finais do século XIX, cremos que é relevante salientar de que forma é que estes se apresentam como diferentes dos movimentos sociais tradicionais, onde se incluem os sindicatos. Sem essa observação prévia, tornar-se-ia difícil analisar uma das problemáticas que se apresentam no *estudo empírico* e que aqui retomamos: *A modernização sindical é o resultado de uma modificação na dialéctica que envolve Estados, sociedade e novos movimentos sociais, sendo estes últimos responsáveis pela aceleração, nos*

sindicatos, da concepção de processos mais fluidos de comunicação e de relacionamento com os diferentes stakeholders.

Assim lembrado, importa clarificar as diferenças entre *novos* e *velhos* movimentos sociais e essa operação será realizada através da definição de quatro elementos fundamentais dos dois grupos: logística, ideologia, agenda e estrutura.

No hiato que separa estes dois movimentos, salienta-se, desde logo, os temas, ou as *agendas*, que estes invocam. Santos considera que há uma *mudança nas temáticas* perscrutadas pelos *novos movimentos*, sendo que as suas causas estão mais próximas das vivências individuais das pessoas e de pequenas questões existenciais.

Prova disso mesmo são os argumentos cada vez mais individualizados nas reivindicações colectivas actuais, como fica explícito no uso de alguns *slogans* em manifestações públicas desses movimentos: “*Que se lixe a Troika. Queremos as nossas vidas*” (relativo à manifestação de 15 de Setembro de 2012), ou então “*Manifesto-me dentro do quadro legal*” (no *Protesto da geração à rasca*, de Março de 2011).

Trata-se de uma nova fase, de um novo conjunto de valores, posteriores ao materialismo, que, em substituição dos velhos temas da *segurança*, da *defesa nacional*, da *subsistência* e da *estabilidade económica*, impõe outros valores “com preocupações com a satisfação estética e com o conhecimento, em que ganha sentido a qualidade de vida, a liberdade de expressão, a problemática do ambiente e se (re)valorizam as relações pessoais” (Sena, 2008: 9). Dir-se-ia que, em muitos casos, a luta deixou de ser feita em nome da mudança dos ritmos de produção, ou dos regulamentos de fábrica, e passou a ser feita com vista à satisfação de um vasto conjunto de preocupações pessoais, existenciais.

Martins e Medeiros assim o confirmam, sublinhando que: “os MS atuais respondem, cada vez mais, a interesses individualizados, relações de gênero (...) movimentos ecológicos, movimentos de bairro e causas específicas” (2001: 170).

Afirmar isto não contraria o que foi assinalado noutro lugar relativamente ao facto de também se reivindicar nos dias de hoje a manutenção do emprego. Ou seja, apesar das diferentes temáticas, e dos diferentes interesses em causa, há uma certa semelhança com aquilo que fez nascer, décadas antes, o movimento sindical tradicional: a luta pelo direito ao trabalho. A única diferença que se observa hoje é que, para além dessa exigência, há também a necessidade de discussão de outros temas cuja prioridade é elementar para alguns desses grupos, seja o direito das minorias, ou das questões de género.

Outro factor que marca o distanciamento entre *velhos* e *novos* movimentos sociais pode ser procurado na *titularidade do sujeito social*, uma vez que deixou de ser fácil identificar os responsáveis pelas formas de opressão e/ou de libertação (B. S. Santos, 2001c: 179). O sujeito histórico deixou de poder ser encontrado com rapidez; passou a ter um rosto global, mas anónimo. Longe dos notáveis e dos líderes habituais, a maioria dos *novos movimentos* encerra, na verdade, o rosto da multidão.

Isso mesmo é visível no testemunho de Miguel Alves dos Santos, activista brasileiro ligado ao *Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra* ([MTRST]), quando este é interrogado sobre as questões da liderança daquele *movimento*:

“Marcelo¹³⁸ — E essas pessoas mais instruídas você acha que são líderes?

Miguel¹³⁹ — Não, não têm o papel de líder. Ninguém é líder. Como eu acabei de falar são todos iguais. Ninguém é líder. Quando se fala um líder... Um líder é um ditador. Então aqui ninguém é líder. Somos todos iguais. Para mim é uma confiança política.”

(...)

Miguel — Não! Não senhor. Aqui os líderes são as famílias. Todo o mundo é líder da casa dele. Todo o mundo tem o seu direito livre e paralelo de se organizar (B. S. Santos, 2008a: 97-98).

A assinalar outra distância entre *novos* e *velhos movimentos sociais* consideram-se as suas *práticas comunicativas*.

Por causa dos temas, dos valores e da cultura envolvida, todos eles globais, deixou de ser possível fazer uma planificação coerente das acções criadas, sendo estas concretizadas à medida que os factos acontecem e tendo em conta o rumo dos acontecimentos. Há demasiados assuntos, causas diversificadas, que operam no curto espaço de tempo e para os quais não há a possibilidade de um planeamento prévio. De algum modo, esta ausência de planeamento é também semelhante à que é exercida por alguns dos *velhos* movimentos sociais, não só porque em muitas circunstâncias apenas é possível responder em função da espontaneidade de alguns problemas (como uma reacção a uma medida governamental, ou a um encerramento inesperado de uma fábrica, por exemplo), mas também porque nos movimentos

¹³⁸ Trata-se de Marcelo Gomes Justo, investigador brasileiro que fez a entrevista ao líder do *Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra*, para a obra *As vozes do Mundo*. Para mais informações, vide Santos, B. d. (Org.) (2008a). *As vozes do mundo* (Colecção Reinventar a Emancipação Social: Para Novos Manifestos/6 ed.). Porto: Edições Afrontamento.

¹³⁹ Refere-se a Miguel Alves dos Santos, entrevistado no projecto referido na nota anterior.

sociais tradicionais, nos sindicatos, no caso, há poucos funcionários e/ou delegados sindicais para atender a todos os apelos, daí a ausência de uma planificação atempada, que é até assumida pelas organizações, como se observa pelo seguinte testemunho:

Boaventura¹⁴⁰ — Porque sei que as lutas, às vezes, não são assim muito planeadas.

Maria de Fátima Carvalho¹⁴¹ — (...) normalmente quando planeamos não funciona. É um pouco acordar de manhã, aparecer uma ideia e discuti-la com as mulheres (B. S. Santos, 2008a: 443).

Ainda noutro lugar, e referindo-se à forma espontânea como seriam criados os cartazes pelos activistas sindicais, a mesma dirigente afirmou o seguinte:

Mas dissemos: “Atenção, vocês é que fazem os cartazes. Vocês estão aqui paradas e, em vez de estarem a olhar umas para as outras, pensem em ideias e ponham-nas nos cartazes ou em papéis, para levarem”. Conclusão, as pessoas escreveram o que lhes ia na alma, coisas tremendas. Eram cartazes completamente diferentes do que é normal, pois representavam os seus sentimentos (B. S. Santos, 2008a: 465).

Apesar da execução amadora dos cartazes ter contornos persuasivos, deliberadamente antecipados para chamar a atenção dos órgãos de comunicação social pelo recurso da emoção, regista-se, quanto a nós, uma diferença entre *velhos* e *novos movimentos sociais* neste âmbito também, tendo em conta a capacidade logística de cada um. Pela análise das imagens (1 e 2) é visível um maior profissionalismo na criação de *tarjas*, *faixas* e *cartazes*, na fotografia de um *velho movimento social*, um sindicato (o STFPSN), do que na que dispõe sobre um novo *movimento social*, neste caso relativo ao *Protesto da geração à rasca*.

¹⁴⁰ Refere-se a Boaventura de Sousa Santos, organizador do projecto *As vozes do mundo*. Obra citada previamente.

¹⁴¹ Entrevista a Maria de Fátima Carvalho, operária têxtil, líder sindical de base e activista dos direitos das mulheres trabalhadoras.

Imagem 1: Manifestação dos sindicatos da Função Pública; 22 de Junho de 2012



Imagem 2: Protesto da geração à rasca, 12 de Março de 2011



Factor de distanciamento entre novos e velhos movimentos sociais é também aquele que nos conduz às afectividades político-partidárias, ou seja, a partir do momento em que os *novos movimentos sociais* começaram a reivindicar uma *agenda* do foro privado, tornou-se clara a *falta de ligação política* da maioria destes movimentos, trazendo algumas dificuldades de posição pública e de transformação social.

Apesar de não ser um argumento consensual, primeiro, porque se sabe que na base de alguns *movimentos sociais* há o apoio clandestino de alguns partidos políticos, e depois porque há movimentos que efectivamente deram origem a partidos políticos, acreditamos que o afastamento público das lideranças político-partidárias fez com que os *novos movimentos sociais* perdessem capacidade de transformação social, ainda que esta possa ocorrer de forma indirecta. Por outro lado, são os próprios *movimentos sociais* que se desvinculam dessa responsabilidade, sendo um dos seus mais fundamentais princípios a rejeição de ligação ao poder, como se confirma novamente nas palavras do activista do MTRST:

Marcelo — Você estava falando que o poder é um problema, mas, o MST no caso, por exemplo, não precisa do poder para transformar o país?

Miguel — Do poder não! Porque quem viver dentro do MST com esse negócio de poder, para fazer a revolta, para fazer um problema sério dentro desse país, para revolucionar o país, para que as coisas melhorem para o país, ele não é movimento. Então ele é poderoso. O Movimento Sem Terra é um movimento de luta de classes, então, os companheiros do MST, a militância não anda atrás do poder. Os realistas do MST não andam atrás do poder. Anda, sim, atrás de uma democracia correta, de classe, de mãos

dadas, de coração fechado um com o outro. Vamos lutar por isso sim, mas nada de poder. No Movimento Sem Terra se tiver alguém que luta por esse tipo de coisa, e eu sei que tem, alguém escondido dizendo que é do Movimento Sem Terra, ele é um anti-movimento, ele é um infiltrado no movimento (B. S. Santos, 2008a: 83).

Há portanto uma desvinculação deliberada, por parte dos *novos movimentos sociais*, dos partidos políticos e de outras estruturas formais, ainda que mais tarde alguns destes movimentos dêem origem a partidos políticos e/ou associações mais ou menos formalizadas.

À medida que os movimentos se vão expandindo e ganhando força política, à medida que se afirmam as suas lideranças, se estruturam os seus programas de orientação ideológica e se sedimentam as suas bases organizativas, tende do mesmo passo a reforçar-se a componente formal e, por isso, sobretudo nas sociedades democráticas ocidentais, as conquistas alcançadas pelos movimentos sociais caminham geralmente de par com a sua progressiva cooptação e enquadramento institucional (Estanque, 1999: 86).

Apesar do exposto, os *novos movimentos sociais* continuam a jogar o mesmo jogo da *democracia representativa*, por *lobbying* e/ou pela via extraparlamentar, entrando em “alianças mais ou menos oficiais com sindicatos e partidos, quando eles mesmos não se transformam em partidos” (B. S. Santos, 2001c: 180).

É público que diversos *movimentos sociais* que se foram institucionalizando ao longo dos tempos, e, ao fazê-lo, alguns deles acabaram por vir a sofrer dos mesmos males dos *velhos movimentos sociais* (excessiva rigidez organizativa e inversão das metas ideológicas iniciais).

Além do hiato histórico e cronológico que separa estas duas realidades, sintetizam-se agora, de forma breve, as grandes diferenças que existem entre os *novos* e os *velhos movimentos sociais*, sustentadas novamente nos factores previamente discutidos: primeiro, na definição de uma *agenda temática diferenciada* e cuja preocupação contemporânea vincula os *novos movimentos sociais* aos problemas do racismo, do clima, das preocupações existenciais mais profundas e os *velhos movimentos sociais* aos temas do trabalho, da segurança, da política; segundo, na *identificação de um sujeito histórico*, sendo que, nos movimentos tradicionais, este é de definição mais ajustada (partidos políticos, sindicatos e suas

lideranças), o mesmo não sucedendo com o sujeito histórico dos *novos movimentos sociais*, por diversas vezes dissimulado no rosto da multidão; terceiro, a questão das *práticas comunicativas*, associando-se uma maior criatividade aos *novos movimentos sociais* e um maior planeamento e logística aos velhos movimentos sociais; ressalvamos, finalmente, em quarto lugar, a importância das *afinidades político-partidárias*, dos diferentes movimentos salientados, que, no caso dos *velhos movimentos*, se manifestam de forma clara, e, no caso dos *novos movimentos* persistem em estado latente, mesmo que estes afirmem essa desvinculação partidária¹⁴².

Resgatar-se-á, no *estudo empírico* da IV.^a e V.^a Parte da tese, todas as diferenças apresentadas, entre *novos* e *velhos movimentos sociais*, pela observação de dois eventos públicos, executados por dois tipos de movimento, um de âmbito conservador (um sindicato, o STFPSN) e outro de tipo emancipatório (*Protesto da geração à rasca*).

Finalizada a diferenciação entre os dois tipos de *movimentos sociais*, seguimos com a mostra de alguns casos que têm marcado a história recente. Fazemo-lo a mero título ilustrativo, mas também porque consideramos relevante analisá-los, em contraponto, a um dos objectos de estudo deste trabalho, os sindicatos.

Sem a profundidade que se exigia a uma tese focalizada neste domínio, não sendo esta, de resto, a sua pretensão, o próximo subcapítulo lembrará alguns dos mais relevantes *novos movimentos sociais* que fecharam o fim do século XX e que marcaram a *agenda* deste início de novo milénio. O percurso proposto inclui menções aos *movimentos antiglobalização*, ao *Fórum Mundial Social* ([FSM]), ao *movimento ecologista*, bem como às novas formas de activismo em rede digital.

2.3.4. De Seattle (1999) a Porto Alegre (2001). Dos movimentos antiglobalização ao Fórum Social Mundial¹⁴³. Entre a instrumentalização da violência e a democratização do debate

¹⁴² No mesmo sentido deve ser lido o raciocínio de Santos: “os NMS ocorrem na sociedade civil e não no Estado e, em relação ao Estado, mantêm uma distância calculada, simétrica à que mantêm com os partidos e com os sindicatos tradicionais” (2001c: 180).

¹⁴³ Assim o descreve Santos como “*el conjunto de iniciativas de intercambio transnacional entre movimientos sociales, ONG y sus prácticas y conocimientos sobre las luchas sociales locales, nacionales y globales llevadas a cabo de conformidad con la Carta de Principios de Porto Alegre contra las formas de exclusión e inclusión, discriminación e igualdad, universalismo y particularismo, imposición cultural*”

Se fica claro que os *movimentos sociais* são espontâneos na sua criação e actuação, de que é que se fala quando se alude a *movimentos antiglobalização*? Será preciso que um actor participe nas grandes manifestações (*Seattle*, Génova, e outras) para ser admitido na categoria de *antiglobalização*? Que critério presidirá à definição deste tipo de movimento?

Actualmente não é fácil definir uma categorização que seja suficientemente coesa (Wieviorka, 2003: 34), mas há autores que consideram que as lutas *antiglobalização* são semelhantes aos combates operários da época industrial. Caracterizá-las supõe admitir uma ideia com a qual todos concordam: trata-se de um conjunto de lutas, em princípio anticapitalistas, “e arriscam-se, em certa medida, a um posicionamento de anti-movimento cuja acção se limita à inventiva e à violência” (*ibidem*: 33).

Wieviorka esclarece que: “...não é possível compreender as lutas antiglobalização a partir da globalização à qual elas se opõem (...) não se explica a acção colectiva através daquilo a que se pretende opor” (*ibidem*: 21).

Melucci, por seu lado, diz que: “A ação colectiva do tipo antagonista é uma forma, [que], pela sua própria existência, com os seus próprios modelos de organização e expressão, transmite uma mensagem para o resto da sociedade” (1997: 6).

Como refere Wieviorka: assim como o “movimento operário se construiu no conhecimento do seu lugar como actor estrutural das sociedades industriais, (...) também as lutas antiglobalização só se tornarão uma figura central do futuro se souberem afastar-se do nacionalismo, do soberanismo...” (2003: 26).

Nas duas posições apresentadas é manifesta a relevância dos movimentos antiglobalização e a validade das suas acções, falta verificar, todavia, de que tratam verdadeiramente. Diz Cabo que quando

falamos dos MAG [referindo-se aos movimentos antiglobalização], falamos de uma multiplicidade de actores e de formas de luta que mantêm, na maior parte dos casos, a sua identidade, uma vez que as bases dos protestos se encontram ainda enraizadas na comunidade. Mas falamos também de actores que estão solidariamente ligados por uma rede comunicacional — assente muitas vezes na Internet — que permite a

fluidez das relações na prossecução e concretização do seu principal objectivo: a crítica às formas dominantes de organização social, económica e cultural e a proposta de novas formas de democracia e de modelos alternativos de desenvolvimento (2008: 10).

A autora salienta que os *movimentos antiglobalização* possuem três características centrais: têm uma postura globalizada, isto é, intervêm em iniciativas globais, relacionadas com aspectos sociais, culturais e económicos das populações; albergam as velhas narrativas do feminismo, ou da ecologia, mesmo as mais conservadoras; e contêm movimentos ligados à ruralidade e aos sindicatos (*ibidem*: 54).

Com o tempo, as lutas antiglobalização foram perdendo o poder mediático, aparecendo hoje mescladas e diluídas em novos formatos, na maioria das vezes pacifistas.

A esse cenário não terão sido indiferentes os progressos alcançados no primeiro *Fórum Social Mundial*¹⁴⁴ (2001) e de todos os que se seguiram (2002, 2003, 2004, 2005).

Como resposta à opressão e à destruição dos meios de subsistência e de sustentabilidade das populações do mundo, novos grupos de activistas começaram a desenhar aquilo a que Boaventura de Sousa Santos chamou de ‘*contra-globalização*’ *hegemónica* (2005: 7; 2008b: 41).

Nesta *globalização alternativa*, como também pode ser definida, há a união de várias acções que cruzam diversos *movimentos sociais*, ONGs, práticas e conhecimentos sobre lutas sociais locais, nacionais e globais, executadas em submissão à carta de princípios de Porto Alegre.

Diz Santos que estamos perante um fenómeno que não pode ser compreendido como um acontecimento isolado, ou como um só sujeito histórico individual, porque,

¹⁴⁴ Para avaliar a grandeza do evento, veja-se o seguinte: “Na prática, o FSM é o conjunto de fóruns — mundiais, temáticos, regionais, sub-regionais, nacionais, municipais e locais — que se organizam de acordo com a Carta de Princípios. O FSM não está confinado aos cinco encontros que tiveram lugar em Porto Alegre (Brasil), em 2001, 2002, 2003, e 2005, e em Mumbai (Índia) em 2004. Também inclui todos os outros fóruns que se reuniram paralelamente ao FSM. Em primeiro lugar os fóruns temáticos como o Fórum das Autoridades Locais (quatro edições); o Fórum Parlamentar Mundial (cinco edições); o Fórum Mundial da Educação (três edições); o Fórum Mundial dos Juizes (três edições); o Fórum Mundial da Juventude (três edições); o Fórum da Diversidade Sexual” (B. S. Santos, 2005: 24). O autor menciona ainda outras iniciativas de carácter nacional, regional e temático, que, por questões de espaço e relevância, não serão mencionadas aqui.

no fundamental, resume todas essas manifestações. Na verdade: “Apesar de se apresentar como agente de mudança social, o FSM rejeita o conceito de um sujeito histórico privilegiado, o que equivale a dizer que não confere prioridade a nenhum actor social específico neste processo de mudança” (B. S. Santos, 2005: 25).

Santos (2008b: 43) pergunta mesmo se se está na presença de um instrumento de luta contra a *globalização* ou se se falará de algo maior?

Sem respostas definitivas quanto ao assunto, o certo é ligá-lo a movimentos de esquerda e também a algumas práticas violentas. Apesar disso, ninguém o representa, ou fala em seu nome (B. S. Santos, 2005: 25); também por isso, é um *evento* que se distingue de outros *movimentos*.

Diz o autor que se trata *do movimento dos movimentos* e não apenas mais um (B. S. Santos, 2005: 25; B. S. Santos, 2008b: 43). Diz ainda que o Fórum coloca outras dinâmicas e dinâmicas mais poderosas, interrogando não apenas o conhecimento científico, como a própria epistemologia, propondo-se realizar a utopia num mundo carente de utopias (2008b: 43).

Apesar de reconhecer que o Fórum é constituído maioritariamente por movimentos de esquerda, Santos analisa a relevância deste *mega-movimento* e a forma como se tem constituído como contraponto à esquerda global.

No mesmo sentido se lerá a observação de Quijano:

De todos modos, la experiencia de las reuniones del Foro Social Mundial, en Porto Alegre, permite también señalar que una vez que la resistencia se masifica y se globaliza, una nueva conciencia es rápidamente formada entre los trabajadores y los jóvenes de las capas medias en curso de estabilización y de desintegración. Esa nueva conciencia es actualmente el nuevo y más importante elemento de motivación y de impulso a la movilización y a la organización de la resistencia contra la globalización imperialista (2009: ¶14).

Este megaevento teve, na verdade, a vantagem de chamar a si a promoção da diferença, por um lado, e a criação de um intercâmbio entre vários outros movimentos. Quer isto dizer que “converteu a diversidade num valor positivo, numa fonte potencial de energia para a transformação social progressista” (B. S. Santos, 2008b: 45).

Um dos factores que Santos considera fundamental neste evento prende-se com a utopia e a alternativa que este propõe à globalização capitalista, com alterações no próprio vocabulário com que se lê hoje o fenómeno, pois se antes as

preocupações eram com a *classe trabalhadora*, a *revolução* e o *socialismo*, hoje fala-se de novos conceitos como terra, água, território, racismo, dignidade, respeito, opressão cultural e sexual (B. S. Santos, 2008b: 51).

Se os dois exemplos previamente mencionados surgiram aqui algo contrários, sendo essa contradição visível na diferença de actuação dos dois movimentos apresentados (os MAG e o FSM), sendo o primeiro mais próximo do apelo à violência e o segundo mais cúmplice do pacifismo, no subcapítulo que se segue, lembrar-se-á duas outras ocorrências históricas que se associam aos novos movimentos sociais: por um lado, o movimento ecologista, por outro, as ONGs.

2.3.5. Do movimento ecologista às ONGs. Entre o radicalismo do discurso e a reprodução, no terreno, de interesses instalados. Críticas e virtudes

O primeiro *movimento ambiental* a operar em Portugal foi criado em 1948 — *Liga para a Protecção da Natureza* — e a primeira organização ambiental do mundo foi criada em 1843, na Grã-Bretanha — a *Urban Ecology* (Soromenho-Marques, 1999: 92). — Só por si, este facto demonstra o atraso nacional em matéria de ecologia, sendo este atraso colmatado apenas nos anos 80, com o aparecimento da *Quercus* e do *GEOTA*, mercê da entrada de Portugal na União Europeia, estando criadas as condições para o florescimento de várias organizações ambientais (Vasconcelos & Baptista, 1999: 79).

Para além desta entrada tardia no âmbito das preocupações ecologistas, um outro factor deve ser considerado no caso português, relacionado com a forma de financiamento das organizações nacionais, baseando-se fortemente no recurso a fundações, a agências públicas, e usufruindo quase maioritariamente de trabalho voluntário e sem qualquer tipo de remuneração.

Nos EUA, e não obstante as semelhanças para com o caso português, o financiamento é custeado por sócios, por dádivas de filantropos e pelas recolhas porta-a-porta. A maneira de operar destas organizações é também diferente. Nas palavras de Denny Larsen, o modo de trabalho das organizações ambientalistas americanas pode ser definido da seguinte forma:

We do not use what is called in the US the Green Peace Model: we parachute in, do our work and then parachute out. We believe it is important to train and build the capacity of communities and their

organizations, through the process of carrying out a strategic plan and building leadership skills within the local community (Larsen, 1999: 37).

Noutro lugar, diz ainda Larsen: “*CBE¹⁴⁵ is a membership-based organization, and that is primarily how we recruit our members: by walking through neighbourhoods, knocking on doors, talking to people about our work, and encouraging them to join and become involved*” (1999: 35).

Soromenho-Marques justifica essas diferenças com o facto de Portugal ter vivido um longo período de ditadura, ainda que reconheça o aspecto cultural que faz com que a sociedade civil portuguesa tenha uma menor apetência para um envolvimento cívico. Assim o exprime o autor: “*We are still very far behind when it comes to the support of civil society. In terms of numbers, only two people in a thousand in Portugal are in some way affiliated with environmental NGOs*” (1999: 98).

Apesar de não dispormos de números sobre filiação ambiental, dado não ser esse o propósito central da tese, ressalva-se a importância dos números sugeridos (2 filiados/1000 habitantes), para compreender a força e o poder que movimentos ecologistas nacionais podem ter, ou não, perante a sociedade civil¹⁴⁶.

Na busca de uma justificação plausível para o decorrido, Vasconcelos e Baptista (1999: 185-186) consideram que Portugal é um país muito centralizado, no qual cresce a inércia da sociedade civil face ao Estado, facto amplificado, novamente, por vários anos de ditadura:

Portugal is a very old country (...). Therefore it is a highly centralized society, which has placed its citizens in a position of expectation vis-à-vis the state. Moreover, the almost 50 years of authoritarian regime, from 1926 to 1974, has seriously affected civil society's ability to organize itself to fight for specific causes.

Sem contrariar o exposto, o *movimento ecologista português* e o *movimento ecologista global* têm sido alvos de várias críticas junto de alguns sectores, como o anarquismo mais radical ou a própria academia, que neles vêem apenas confirmação do *status quo*.

¹⁴⁵ Refere-se à organização *Communities for a Better Environment*.

¹⁴⁶ Apenas a título de curiosidade, uma organização como a *Environmental Defense Fund* (EUA) possui, em média, 300.000 associados com quotas anuais acima dos 25 dólares (Yardas, 1999: 50).

Ao reflectir sobre os problemas globais do clima, e a forma como este tem sido politizado, Swyngedouw (2010) utiliza termos como *populismo*, *cultura do medo* *fetichização do CO2*, para reafirmar que, nos últimos anos, há um consenso generalizado acerca da precariedade climática, que congrega activistas, políticos, ONGs, e que afasta deliberadamente as vozes dissidentes. O autor (2010: 213-232) analisa os *imaginários apocalípticos* e as *ecologias do medo*, na acepção de Davis (1999), que são fabricados para favorecer os interesses instalados. Diz ainda que o espectro da aniquilação ecológica tem contribuído para a criação de *imaginários fantasmagóricos*, onde quedas de água, terremotos, furacões, *tsunamis*, incêndios, são os rostos visíveis de uma hecatombe global.

Construindo o discurso à volta do termo *populismo*, Swyngedouw (*ibidem*: 222-225)¹⁴⁷ define onde é que este se encontra e de que forma é que se processa uma instrumentalização da ecologia. Há *populismo* quando as alterações climáticas são tratadas como se fossem uma longa questão humanitária não o sendo, ou quando a universalização da catástrofe é socialmente homogeneizada. Continua a haver populismo quando se faz desaparecer o antagonismo social, na base de um inimigo que não chega a ter uma entidade ontológica positiva, ou quando se atribui à Humanidade um conjunto de poderes de autogestão e de reflexão sobre as diferentes matérias, sem que esta possua essa mesma compreensão¹⁴⁸. O *populismo* é

¹⁴⁷ O populismo manifesta-se quando se esconde um posicionamento heterogéneo da sociedade, anulando-se os diferentes interesses, sob a capa do *todo*. Há populismo quando a catástrofe é socialmente homogeneizada, utilizando-se o nome das populações mais fragilizadas para o tratamento urgente das situações, o que, na maior parte dos casos, significa tão-só a instalação, no terreno, dos grupos interessados. A terceira marca de populismo acontece quando se faz desaparecer o antagonismo social, construindo um inimigo que não tem uma entidade ontológica positiva. Como refere o autor, há um inimigo vago, ambíguo, socialmente vazio, que é uma mera coisa; e a questão é que os desastres ocorrem por algum motivo, têm paternidades reconhecidas. O *populismo* é ainda baseado na ideia de que a Humanidade tem poderes de autogestão sobre os assuntos, o que nem sempre ocorre. As práticas populistas não identificam um tema privilegiado, mas invocam uma condição comum e uma cooperação comum. Não existem tensões internas ou conflitos internos, pois que toda a Humanidade é chamada a reflectir sobre as preocupações geradas. O *populismo* é, finalmente, uma proposta de elites para as elites, sem que estas cumpram as suas funções, ou seja, o populismo não convida à reflexão nem permite mudanças, chamam-se as *elites* à discussão pública para não fazerem nada, a não ser branquear a situação com os seus conhecimentos direccionados. De uma certa forma, o populismo não resolve os problemas mas envia-os para outro lugar. Para mais informações, consultar: Swyngedouw, E. (2010). *Apocalypse Forever? Post-political Populism and the Spectre of Climate Change. Theory, Culture & Society*, n. 27 (2-3), 213-232.

¹⁴⁸ Diz Yardas, a propósito: “One of the trends in the US has been the development of stakeholder processes, that is, sitting down around the table with industry, government, environmentalists,

finalmente proposto quando as elites são convidadas a actuar na questão ecológica, não lhes sendo oferecida, na realidade, uma capacidade de transformação social.

Outros autores têm, contudo, diferentes visões sobre o mesmo argumento, sustentadas num conhecimento prático no terreno. Yardas, ao relatar a sua experiência na *Environmental Defense Found*, considerou que, mais do que o conflito, é importante que os diferentes *stakeholders* envolvidos na questão ambiental proponham consensos com a utilização de argumentos económicos. Assim o refere Yardas:

we have tried to use economic, market incentives, pricing reforms, trading programs, things that rely more on the economic interests of the various parties, in order to promote the notion that the environment and economy are not opposed to one another; that the economy is a subsidiary of the environment (Yardas, 1999: 52).

Contrariando opiniões como a que foi citada, Swyngedouw (2010) observa que os problemas sociais e ecológicos são cinicamente atribuídos a situações externas; e, na tentativa de mascarar esses efeitos¹⁴⁹, são criadas políticas populistas que se alimentam e vão alimentando o imaginário negro das pessoas. Estes efeitos colaterais são constituídos como globais, universais, e alegadamente tratáveis; o inimigo do ambiente é, conquanto, exterior, vago, ambíguo, sem corpo social, e praticamente vazio.

Swyngedouw diz ainda que esse *consenso fabricado* faz sentar à mesma mesa um conjunto de *actores*: Estados-Nação, ONGs e outros parceiros responsáveis, excluindo-se os parceiros “*irresponsáveis*” (*ibidem*: 225). Os parceiros eleitos criam aquilo a que também Santos (2001a, 2001b) chamou de *consenso geral*.

Nesse consenso geral, o debate é encorajado desde que não se conteste o quadro geral, evacuando-se as partes contrárias da arena política. Critica, por isso,

businesses, academics, the whole mix, and trying to come out with consensus-based solutions that work for everyone, rather than always going back to the courts” (1999: 52).

¹⁴⁹ Santos (2001b: 60) usa o termo *falácia do determinismo*, aplicando-o à *globalização*, que ilustra bem o pensamento de Swyngedouw. A *falácia do determinismo* produz-se na ilusão de que a *globalização* é um processo espontâneo, automático, inelutável e irreversível. A verdade é que a *globalização* é sempre um acto político, ou económico (B. S. Santos, 2001a: 60). E a *falácia* consiste em transformar as causas da *globalização* nos seus efeitos, esquecendo o facto de a *globalização* resultar de um conjunto de decisões políticas que são sempre identificáveis no espaço e no tempo. Isto sucede de igual modo no que se refere às questões ambientais: há sempre uma responsabilidade que se oculta por motivos próprios.

Swyngedouw, as instituições ambientais, assinalando que o *Green Peace* e alguns partidos ambientalistas se têm pautado, nos últimos anos, por políticas de acção organizada, tornando-se *stakeholders* alternativos nas negociações e arranjos da política negociada.

No seguimento do disposto, é preciso não esquecer o poder de *lobby* que as empresas continuam a exercer sobre os governos e sobre as leis. Veja-se, a título ilustrativo, o caso americano:

In the US, the corporate power often exceeds that of the government, in creating laws and enforcing them; and corporate attempts to weaken laws through lobbying is very great. Corporations have a lot of power to blunt the enforcement of environmental laws because they use their own giant law firms to go against governmental agencies. They also lobby against sufficient funding for those agencies, which is a major problem (Larsen, 1999: 40).

Propostas algumas das virtualidades das organizações ambientais, reflectimos agora sobre as ONGs e sobre a forma como estas se colocam num espaço comum aos sindicatos.

A maior parte das organizações ambientais são *organizações não-governamentais (non-governmental organizations)*, mas o conceito de *organizações não-governamentais* inclui também um vasto conjunto de entidades nacionais, internacionais e supranacionais que financiam, criam, e orientam projectos de desenvolvimento em favor de populações carenciadas do mundo, sem intervenção do governo.

Diz Wendhausen que uma “ONG pode ser construída por cidadãos reunidos em torno de objectivos comuns, cujas acções não resultem em lucros para os seus membros e o corpo directivo” (2007: 326-327). Da mesma forma o entende Buchanan, ao referir que:

NGOs have important roles as leaders of dialogue with private citizens, bridges between public sector and institutions, or political level, and the man in the street. In so doing, NGOs may represent citizens in challenging abuses of public power or by calling attention of public authority to protect citizen interest against abuses by private interests (1999: 5).

De acordo com Vasconcelos e Baptista: “A *non-profit organization* may be defined as a business organization, not operating for profit, whose mission is to serve the public. NGOs are neither in the profit sector nor the public sector” (1999: 187).

E, em geral, estas organizações são privadas, mas sem fins lucrativos; os seus membros são voluntários que recebem dinheiro para a auto-suficiência; e os seus desempenhos andam próximos do interesse público e/ou em parceria com ele.

As ONGs focalizam-se quase sempre em pessoas e comunidades carenciadas e sobre estas actuam baseando-se em três direitos¹⁵⁰: a) o direito a saber; b) o direito a entender; c) o direito a agir. O primeiro refere-se ao direito à informação, através da distribuição de documentação fiável e de fácil acessibilidade a todos. O segundo realiza-se pelo recurso a uma ajuda profissional e técnica custeada pela própria organização. O terceiro diz respeito à criação de condições para que a comunidade possa agir, depois de adquirir conhecimento sobre as diferentes questões.

Apesar de coexistirem diversos tipos de ONGs nos sistemas sociais, Scherer Warren fala, em particular, de dois deles: a) dos que se localizam em bairros específicos, com minorias, excluídos, e que fazem parte da comunidade; b) e daqueles cujos membros actuam com uma identidade própria em torno de uma causa comum, como será o caso das questões ecológicas, feministas, étnicas, pacifista, e outras (cit. por Wendhausen, 2007: 328).

Pandey destaca, por seu turno, três categorias distintas de ONGs: as que são orientadas para serviço social; as que são vocacionadas para o desenvolvimento; e as que se referem ao activismo. Estas últimas são classificadas como *ONGs activistas* e o seu modelo de trabalho baseia-se no método dos três Ps: “*Public interest litigation, Protests, and Public relations through deft handling of media*” (Ratnam & Verma, 2004: 251).

E salientamos este facto, na tese, pois que da mesma forma que nem sempre é fácil estabelecer fronteiras entre os vários tipos de movimentos sociais (*novos e velhos*), também as sinergias que entre estes se possam executar são também aqui contempladas.

Ratnam e Verma (2004) consideram que entre os sindicatos e as ONGs existem muitas semelhanças que se relacionam também com os objectivos que ambos possuem face aos temas de trabalho e do bem-comum, como se pressupõe das suas

¹⁵⁰ Assim o definiu Larsen, director da *Communities for a Better Environment*, num *workshop* sobre activismo ambiental, em Lisboa, no ano de 1999. Nas suas palavras poder-se-ia ler: “*the right to know*”, “*the right to understand*” and the “*right to act*” (1999: 36).

próprias palavras: a *“definition of a non-governmental organization (NGO), in its broad sense can include trade unions as well. There are many similarities between the aims and objectives of NGOs and trade unions. They are both interested in labour and social welfare”* (251).

E, nesse sentido, o trabalho que é desempenhado pelas ONGs aproxima-se daquele que tradicionalmente é executado pelos sindicatos. Em países como a Índia, por exemplo, tem ocorrido um crescimento vertiginoso das ONGs face a alguma passividade das associações sindicais locais. Quer isto dizer que, enquanto, no passado, as lideranças sindicais eram confiadas às elites, hoje, essas elites estão do lado das ONGs. O trabalho desempenhado pelos sindicatos deixou de ser bem pago, tornando-se pouco atractivo como função. Pelo contrário, no caso das ONGs, regista-se um crescimento de interesse, por parte dos *carreiristas*, sendo um tipo de organização atraente para quem quer ganhar rapidamente dinheiro.

Atendendo ao descrito, questiona-se, em decurso, se, no jogo da cooperação/concorrência, os sindicatos vão ser capazes de recolher ensinamentos dessas organizações consideradas mais flexíveis e próximas dos problemas reais das pessoas.

A sociedade civil e os regimes democráticos compõem-se da coexistência benigna desses dois grupos, mas essa sã convivência só se concretizará se os sindicatos forem capazes de aproveitar o que outros *movimentos sociais* têm de mais vantajoso.

Both non-governmental organisations (NGOs) and trade unions form an integral part of the institutional framework in any democratic civil society. (...) In traditional industries, trade union strength is declining and in new, modern, high-tech workplaces unionisation is becoming difficult. For the developing world, the vast untapped rural and informal sector, however, continues to present a major challenge and opportunity for unionisation and holds the promise for resurgence in trade union movement. In contrast, there is a growing tendency among national governments and international agencies to recognise the role of NGOs...
(Ratnam & Verma, 2004: 250).

No mesmo sentido se pronuncia Larsen (1999: 43), reflectindo sobre a importância dos sindicatos nesses desempenhos: *“We also try to work with the workers at a facility, to make contact with the unions. We found that unless there is a diverse coalition building effort, corporations can easily divide, conquer, and pick apart any effort to target them”*.

Mais do que falhas, os sindicatos devem procurar nas ONGs, e em outros movimentos sociais, os seus discursos inovadores e transgeracionais, e as suas capacidades de luta, de desprendimento, aspectos que, desde logo, estiveram na origem do movimento sindical e que têm sido esquecidos com os seus acelerados processos de acentuada burocratização:

The accomplishments of activist groups organised around one or more causes driven by a spirit of supreme personal sacrifice and outstanding moral values should serve as a reminder to trade unions leadership about the immense potential and opportunities to realise their goals. Also, such illuminating examples illustrate the scope and the need for learning alternative ways of influencing people to fight social evils and provide basic amenities for good citizenship and good living (Ratnam & Verma, 2004: 252).

Noutro sentido, é possível defender ainda que as ONGs e os sindicatos possam cooperar em algumas áreas, organizando a desorganização, beneficiando de um mutualismo consentido, onde se troquem *inputs* vantajosos. Há quem refira que as ONGs estão logisticamente mais apetrechadas que os sindicatos, no que se refere à forma como se lida com os *movimentos de rua*, por exemplo, ou no que toca à cobertura dos problemas e/ou dos trabalhadores que representam.

One of the major strengths of NGOs is that they are usually grass-roots organisations and therefore close to their roots. Trade unions also begin their existence by being close to the roots. They need to take care to see that subsequently the grass-roots contacts and field orientation do not suffer (Ratnam & Verma, 2004: 261).

Esse reparo fica associado, muitas vezes, à burocratização e conservadorismo, que, no entender de alguns autores (Hyman, 2004a: 19; *cfr.* Wood, 2004; Estanque, 2008a), têm sido associados aos sindicatos.

Na verdade, “*With only some exceptions, the trade union leadership (...) is increasingly focused, of necessity, on trends in urbanisation, industrialisation and bureaucratisation which moves them further away from the needs of the informal and rural workers*” (Ratnam & Verma, 2004: 258).

Apesar do disposto, estas duas organizações padecem de males comuns: abuso de poder, falta de orientação democrática, ausência de transparência e recusa de abertura a escrutínio (*ibidem*: 261).

Em síntese, é importante que os sindicatos consigam observar o que de bom se tem feito no âmbito de outras organizações e copiar aquilo que pode ser de alguma utilidade para o seu próprio trabalho, não esquecendo a força que estas organizações possuem já na sociedade civil e na sociedade civil global.

Many unions consider their job as 'asking for more and more' to improve the lot of their members. In contrast, NGOs build one or more of the different social work programmes into their means of action, which Kanth and Varma (1994) recount as the following six: preventive, ameliorative, promotive, curative, rehabilitative and reformative (...) It is time, therefore, for trade unions to take up social service and developmental activities alongside interest articulation (Ratnam & Verma, 2004: 260).

Os autores apontam ainda um exemplo interessante do que se disse através da *Self Employed Women's Association*¹⁵¹, na Índia, como uma ONG concebida na confluência de várias organizações, entre as quais o *movimento sindical* e o *movimento feminista*. Os seus princípios ficaram ligados à ideia de *verdade*, *não-violência* e *harmonia*. A sua representação estabeleceu-se quer nas zonas rurais, quer nas áreas urbanas, mas sobretudo em sectores maioritariamente femininos.

Do descrito, e em síntese, apresenta-se agora o *quadro n.º 11* onde se abreviam os quatro exemplos mencionados. Iniciámos com os MAG, marcados pelo uso de violência como recurso comum; reflectimos depois sobre o FSM, como entidade mais abrangente que agrega vários grupos e organizações dispostos a defender várias causas, desde a ecologia, aos direitos das minorias, e outras; contemplámos ainda o movimento ecologista, alertando para os seus diferentes contrastes e contradições, sabendo-se que os argumentos económicos, invocados por alguns activistas, têm conduzido a algum cepticismo por parte dos dissidentes. Por fim, aludimos também à definição de ONGs, acreditando que estas possuem uma vertente mais social e próxima das populações.

Crê-se, por essa via, que os quatro exemplos narrados são todos eles demonstrativos do que se considera ser uma definição de *novos movimentos sociais*.

¹⁵¹ Refira-se, contudo, que esta ONG foi registada oficialmente como o primeiro sindicato de trabalhadores informais da Índia.

Quadro 10: Alguns exemplos de novos movimentos sociais

Exemplos de novos movimentos sociais	Definições e conceitos
Movimentos Antiglobalização (MAG)	<p>Conjunto de lutas anticapitalistas, assumindo uma posição de anti-movimento, com uma acção próxima da violência (Wieviorka, 2003: 21).</p> <p>Acção colectiva de tipo antagonista (Melucci, 1997: 6).</p> <p>Movimentos críticos às formas dominantes de organização cultural e económica (Cabo, 2008: 10).</p>
Fórum Social Mundial (FSM)	<p>Conjunto de acções que cruzam diversos movimentos sociais, ONGs e práticas, em submissão aos princípios assumidos em Porto Alegre (B. S. Santos, 2005; 2008b).</p> <p><i>Movimento dos movimentos</i>, propondo-se realizar uma <i>utopia num mundo carente de utopias</i> (B. S. Santos, 2008b).</p>
Movimento Ecológico	<p>Organizações dedicadas ao ambiente que trabalham com o modelo da generalidade das ONGs, centrando-se no <i>direito de saber</i>, <i>direito de entender</i> e <i>direito de agir</i>.</p> <p>Algumas delas estão ao serviço de uma instrumentalização ecológica (Swyngedouw, 2010).</p>
ONGS	<p>São organizações que trabalham em favor das populações mais carenciadas, sem o financiamento governamental, sem ambições lucrativas, e com recurso a trabalho voluntário (Wendhausen, 2007: 326-327).</p> <p>Podem ser vocacionadas para o serviço social, para o desenvolvimento e para o activismo (Ratnam & Verma, 2004: 251).</p>

Observado o quadro anterior nos seus principais tópicos, resta apresentar um último tipo de movimento social, mais polémico na sua actuação, e cujo interesse para a tese é fulcral, uma vez que desafia os formatos normais de comunicação entre os movimentos sociais tradicionais e os seus diferentes públicos-alvo. Trata-se, então, do que se designa por *novos movimentos sociais digitais*, cuja caracterização ocorre, de forma pormenorizada, no próximo subcapítulo.

2.3.6. Novos movimentos em rede: os cibercontestatários

Abordar-se-á, neste novo subcapítulo, o tema do ciberactivismo, criado, processado, veiculado em rede, na *Internet*, mas com desenvolvimentos na vida real dos cidadãos.

Se uma organização “surgida unicamente com base na rede, a *MoveOn.org*, conseguiu a proeza de organizar o maior protesto já realizado nas ruas de Nova Iorque, levando 250 mil pessoas às ruas para se manifestarem contra a guerra, no dia 15 de fevereiro de 2003” (Machado, 2007: ¶44), como pode um sindicato pedir uma quota anual para cumprir o mesmo objectivo?

É sabido que os sindicatos possuem outras funções que não a simples organização de *protestos*, mas o poder de penetração dos *movimentos sociais em rede* tem crescido exponencialmente nos últimos anos, o que não pode ser descurado por aquelas organizações.

Mais do que outros *movimentos sociais* mencionados anteriormente, as acções orquestradas pelos movimentos criados na rede¹⁵² põem em causa procedimentos clássicos de mobilização. Prova da sua importância é o esforço que os próprios sindicatos têm feito para usufruir das mesmas vantagens digitais, quer por causa da facilidade do acesso, quer por via da rapidez de agendamento de eventos que as novas plataformas, por exemplo, possuem.

Os novos *movimentos digitais* permitem que as pessoas consigam, através das suas casas, aceder, protestar, informar e/ou informar-se, sem que tenham de desembolsar dinheiro e/ou ser militante de longa duração.

Neste enquadramento, procurar-se-á lembrar os *eventos* e os *grupos* que têm mobilizado os cidadãos nos mais longínquos locais do globo. Falar-se-á de um *hacktivismo*¹⁵³ global como uma forma de cidadania. Incluir-se-á, nesse espaço, sociedades como a dos *Anonymous* e alguns *eventos digitais* que marcaram o

¹⁵² Uma célebre referência da importância dos *movimentos sociais em rede digital* remonta a 11 de Março de 2004, em Espanha. Na altura, o governo de José María Aznar tentou responsabilizar a ETA pelo ataque terrorista, quando já se sabia que teria sido a *Al-Qaeda* a executá-lo, e, enquanto se atropelavam notícias contraditórias sobre o continuar das investigações, corriam informações paralelas, via *sms*, *blogs*, *emails*, e fotos enviadas em tempo real, que davam conta da verdadeira responsabilidade do ataque, levando ao *volte-face* eleitoral de 2004 (Machado, 2007: ¶45).

¹⁵³ A palavra *hacktivismo* tem sido usada nos *media* para designar uma forma de militância que conjuga os saberes da pirataria digital com o activismo social real. *Hacktivismo* é, por isso, resultado de uma mistura da palavra *activismo* com o vocábulo inglês *hacker* e cuja tradução portuguesa aponta para os desempenhos próximos da pirataria informática.

activismo digital dos últimos anos, como o ataque português à *Moody's* e/ou *protestos reais* que foram antecipados por uma mobilização prévia, feita nas redes digitais.

Trata-se de perceber que *vantagens* podem oferecer as novas tecnologias ao activismo e de traçar o quadro das suas consequências para as estruturas tradicionais, onde se incluem os sindicatos.

Comunicação mais barata, mais rápida e de maior alcance, a rede emerge como ferramenta fundamental na conversão do espaço público, imprescindível para satisfazer os objectivos dos diferentes actores, ampliando o alcance das suas acções e desenvolvendo estratégias de luta mais eficazes. Como refere Machado:

a rede é um espaço público que possibilita novos caminhos para interação política, social, económica. Principalmente pelo fato de que nela qualquer cidadão pode assumir, ao mesmo tempo, uma variedade enorme de papéis – como cidadão, militante, editor, distribuidor, consumidor ... (2007: ¶154).

Inicia-se então, neste subcapítulo, a caracterização dos novos movimentos sociais digitais, compreendendo, desde logo, que não é a mesma coisa falar de um ataque digital a uma multinacional ou conceber um protesto real sobre o encerramento de uma escola, por exemplo.

Na pegada de Giddens, Castells, Melucci, e Hall, Machado (2007) atribui um conjunto de *particularidades* aos *novos movimentos sociais digitais*, dizendo, em primeiro lugar, que as novas tecnologias fomentam a criação, proliferação, dos grupos sociais e as trocas de relacionamento estratégico entre eles. Considera Machado (2007) que é possível, através da rede, de forma mais rápida, segura e barata, aumentar as formas de mobilização, participação, e de acesso a conteúdos relevantes.

Um outro aspecto focalizado pelo autor prende-se com as alianças que se criam a nível global e que se referem aqui ao carácter voluntário dos seus membros.

Da mesma forma se pode ler a característica que se refere à *horizontalidade e flexibilidade das redes* e das relações entre os elementos desses movimentos, uma vez que, nestes, há claros contornos de igualdade e de anulação de hierarquias. Todos podem participar e todos podem participar de igual forma.

Um dos ângulos muitas vezes focado na literatura sobre os *novos movimentos sociais*, que analisámos em capítulos anteriores, prende-se com uma *existência dinâmica de acordo com determinados objectivos*, ou seja, o grupo nasce, alimenta-

se e vive de modo a alcançar objectivos e de forma a ultrapassar as metas criadas, e tudo isto acontece no curto espaço de tempo; da mesma maneira, os novos movimentos digitais criam-se de forma espontânea e breve, em acesso digital e/ou via *sms*, e, tal como sucede com os *novos movimentos sociais*¹⁵⁴, podem também ser desmantelados no imediato, como terá acontecido em alguns movimentos criados em Portugal para apoiar determinadas causas. A nível internacional, por exemplo, fica o registo do movimento de *Los Indignados* que, depois de vários dias em efervescente acção de protesto em Madrid, se viu forçado a desmobilizar.

Machado (2007: ¶70) fala ainda de um *minimalismo logístico* que aposta em redes anónimas de fomentação da acção e que põe de lado as componentes físicas do movimento (sede, telefones, fax, etc). Este *minimalismo logístico*, muitas vezes contrário às burocracias dos *movimentos tradicionais*, possui claras vantagens na aceleração dos processos de mobilização. Porém, em algumas situações, é incompatível com um trabalho profissional, como se verá no *estudo empírico* da tese (IV.^a e V.^a Parte).

Outra questão tem que ver com o *universalismo e particularismo de causas*, o que, apesar de contraditório, mostra que há também uma conjugação de interesses e de ideais, que podem ser *universais* e *particulares* ao mesmo tempo. Ou seja, apesar de se poder pugnar por uma questão de bairro, essa estará localizada, tendencialmente, num enquadramento de aceitação universal – próximo dos direitos humanos, do direito à autodeterminação dos povos, do combate do racismo e da liberdade de expressão.

Machado reflecte ainda sobre a *multiplicidade de identidades/circulação de militantes*. Ou seja, um mesmo activista pode estar ao serviço de outras causas com outros grupos; pode actuar em diferentes fóruns e, nesse sentido, não é incomum a participação de uma mesma pessoa em diferentes *movimentos sociais*. Em termos sociológicos isto explica-se por aquilo que Hall denominou de *fragmentação de identidades*, atribuindo ao indivíduo contemporâneo um vasto leque de identidades possíveis “com as quais se pode identificar ao menos temporariamente” (cit. por Machado, 2007: ¶77).

¹⁵⁴ No caso concreto do tema da interrupção voluntária de gravidez, em 1998 e 2007, foram criados vários movimentos, que, logo após o acto referendário, foram desmantelados. Nas palavras de um dos mandatários de um dos movimentos poder-se-ia ler o seguinte: “Trata-se de um grupo de pessoas independentes que se juntaram exclusivamente para a campanha. A seguir, cada um vai à sua vida [membro do grupo Independentes pelo Não]” (Viegas *et al.*, 2010a: 175).

Machado acrescenta ainda a *identidade difusa dos sujeitos sociais*. Equivale isto dizer que o mesmo anonimato e a multiplicidade de identidades, que potenciam novas formas de activismo, impossibilitam a identificação da autoria dos projectos, obstando à negociação e à transformação social.

Por tudo o que se sugeriu, compreende-se que os *novos movimentos sociais digitais* se caracterizam pelas seguintes particularidades: a) rapidez de mobilização e de acesso, edição e proliferação de materiais relevantes; b) criação de alianças globais; c) voluntariado desinteressado dos seus membros; d) horizontalidade das redes de comunicação; e) anulação de hierarquias internas; f) minimalismo logístico; g) universalismo e particularismo das causas; g) multiplicidade de identidades e de circulação dos militantes; h) sujeito histórico difuso e sem rosto.

Apresentadas as características mais importantes dos *novos movimentos sociais digitais*, propõe-se agora a focalização de alguns dos movimentos que se destacaram nos últimos três anos (2010-2013).

2.3.6.1. Dos Indignados Globais

O nome *indignado* ficou associado a um protesto de âmbito global, iniciado em Espanha, mas espalhado por várias cidades europeias e mundiais. Nasceu com algumas contestações ocorridas em 15 de Maio de 2011 no país vizinho¹⁵⁵.

Mesmo antes do mês de Maio, existia já naquele país um espaço propício à indignação, potenciado pelo *manifesto* do movimento '*Democracia real já*' que trouxe para as ruas das principais cidades espanholas centenas de cidadãos, chamados através do *Twitter* e do *Facebook*. A cobertura mediática que se seguiu permitiu a difusão de um fenómeno que não possuía os protagonistas habituais e também não mostrava nenhuma liderança assinalável.

Considera-se, na verdade, que uma das grandes diferenças dos *novos movimentos sociais*, relativamente aos que se iniciaram ainda no século XIX (sindicalismo, partidos políticos), prende-se com a ausência de lideranças, o que, por consequência, origina também uma maior dispersão da acção. E, embora tenha sido possível identificar com rapidez o *inimigo comum* do protesto espanhol, não foi fácil centralizar numa só *agenda* os objectivos de cada um dos grupos mais pequenos que lhe deram origem, acelerando, mais tarde, o seu desmantelamento.

¹⁵⁵ De recordar que, apesar das ramificações posteriores que este protesto originou, Portugal tinha já vivido uma onda de activismo originada pelo *Protesto da geração à rasca* (em 12 de Março de 2011).

Tal como sucedeu em Portugal com o *Protesto da geração à rasca*, houve um *movimento* de apoio que potenciou logisticamente o desenrolar dos acontecimentos. Em Espanha esse movimento ficou conhecido pela designação de ‘*Democracia real já*’ e, para além do apoio logístico que ofereceu, permitiu criar também várias *comissões temáticas* e assembleias diárias, que, ao final de cada dia de protesto, teriam de reunir informação para que se pudesse debater as diferentes propostas dos demais participantes no *evento*. Algumas dessas propostas eram semelhantes às que tinham sido veiculadas pelo *Protesto da geração à rasca* em Portugal, fazendo-se um apelo ao *pacifismo* e pedindo-se, simultaneamente, às pessoas, para que não bebessem álcool ou fumassem drogas durante os ajuntamentos.

Dez dias depois do início do evento, e a partir do acampamento da *Porta do Sol* em Madrid, difundiu-se um *comunicado* onde se sintetizavam as propostas que as assembleias tinham elaborado dia-a-dia, e que, resumidas, se sustentavam: a) *na eliminação de privilégios para a classe política*; b) *no incremento de algumas medidas que pudessem diminuir o desemprego*; c) *na promoção do direito à habitação*; d) *no fomento das áreas da Saúde e do Ensino, com a contratação de pessoal*; e) *no controlo da Banca e no combate à fraude fiscal*¹⁵⁶.

Para além destes temas, em *agenda* ficaram ainda assuntos mais contemporâneos, onde se incluía a *liberdade de expressão*, os problemas da *ecologia*, da *justiça*, da democracia interna nos partidos políticos, entre outros.

A importância de *Los Indignados* ficou sinalizada pela revista *Time*, que considerou *The Protesters* como *personalidade do ano* de 2011.

Baptista-Bastos, e em relação ao fenómeno, escreveu estar-se perante uma recomposta versão de luta de classes (2011: ¶1), sugerindo-se também que os *indignados* emergiram “inorganicamente, à margem dos partidos e das organizações sindicais, pela simples razão de que não se [sentiam] representados nem defendidos” (2011: ¶5).

Castells, por seu lado, diria tratar-se de “uma nova política para sair da crise a caminho de um novo modo de vida construído colectivamente” (2011: ¶1). Num outro texto concluiria, ainda, o autor: “as pessoas buscam suas próprias soluções,

¹⁵⁶ Para mais informações, vide Castells, M. (2011, Dezembro). Movimento 15-M, os 'Indignados' de Espanha. *La Vanguardia*. Obtido em 27 de Dezembro de 2011, de <http://www.esquerda.net/dossier/movimento-15-m-os-indignados-de-espanha>; e Castells, M. (2012, Janeiro). *Até onde vão os indignados*. Obtido em 31 de Janeiro de 2012 de <http://www.outraspalavras.net/2012/01/31/ate-onde-irao-os-indignados/>.

através de várias redes de solidariedade cada vez mais numerosas” (Castells, 2012: ¶10).

O contra-senso, no caso, volta a estar associado ao rápido dismantelamento destes grupos, ou seja, como em outros movimentos sociais, o *Los Indignados*, representado pela *Comissão de Extensão Internacional da Porta do Sol de Madrid*, decidiu suspender a acção, poucos dias depois de esta ter sido criada, expressando simplesmente o seguinte: “O espaço público que havíamos redescoberto voltou a ser substituído por uma soma de espaços privados ... o êxito do movimento depende de que sejamos de novo os 99%” (cit. por Castells, 2012: ¶ 6).

Se os vários grupos criados em rede, via *Twitter* ou pelo *Facebook*, e desenvolvidos mais tarde em contextos reais, merecem uma atenção redobrada, até como forma de comparação em relação a um dos eventos também por nós estudados, na IV.^a e V.^a Parte da tese (*Protesto da geração à rasca*, no Porto), não menos relevante é a actuação dos novos grupos sociais criados e mantidos exclusivamente na *Internet*, como é possível observar no próximo subcapítulo, alertando para o binómio cidadania digital/ criminalidade na rede.

2.3.6.2. Do ataque digital português à *Moody's* ao *hacktivismo* global dos *Anonymous*

Outra forma de intervenção digital, diferente da que foi mencionada, é a que prolifera unicamente na rede, com efeitos e prejuízos na rede. Reportamo-nos, neste *subcapítulo*, e a título exemplificativo, a dois casos específicos: o ataque digital dos cibercontestatários portugueses à agência de *rating Moody's* e a acção global dos *Anonymous*, como representantes de uma nova geração de activistas a operar, sobretudo, na *Internet*.

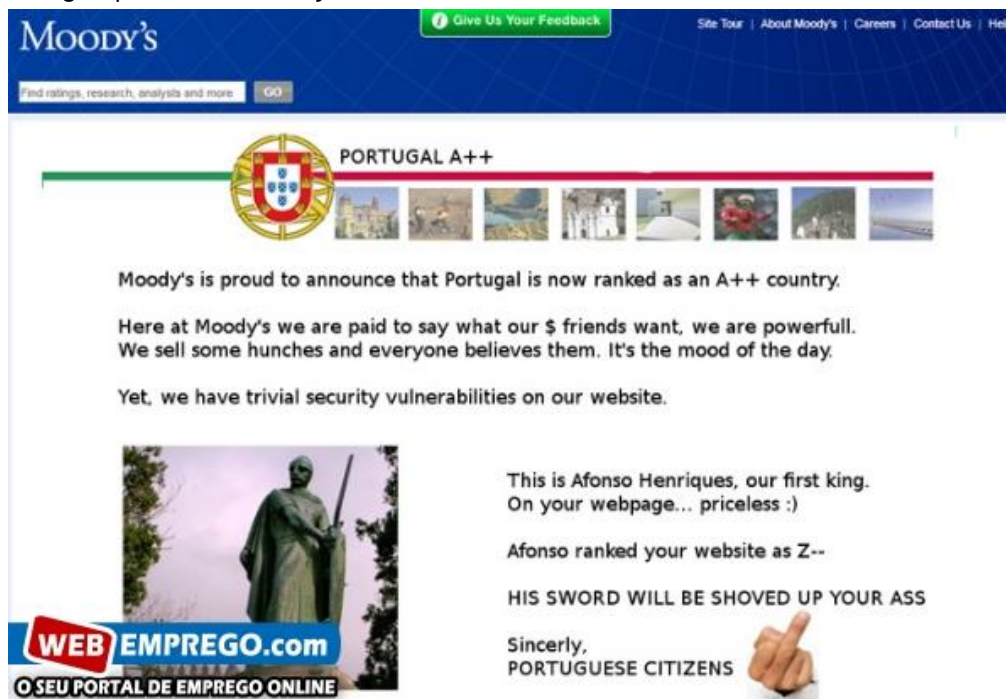
Iniciamos com um acontecimento que remonta a 10 de Junho de 2011, data em que se procurou cessar, através de Portugal, o serviço informático da agência *Moody's*, a partir de um acesso global, no mesmo dia, e à mesma hora, de forma a bloquear o seu sistema informático¹⁵⁷. Esta acção foi feita como retaliação àquela organização, por esta ter colocado a dívida externa portuguesa na categoria de *lixo*. O ataque ocorreu às 15 horas de Lisboa e tornou inacessível o *site* da agência a partir

¹⁵⁷ Para mais informações, consultar Diário de Notícias/Lusa. (2011, 11 de Junho). Ataque deixa página da *Moody's* indisponível. *Diário de Notícias/Lusa*. Obtido em 6 de Junho de 2012 de: http://.www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1904431.

de Portugal, registando-se também alguma lentidão no acesso a partir do Reino Unido.

Para além das acções de bloqueio ao *site*, foram concretizadas várias outras acções de pirataria, no dia 7 de Julho de 2011, tendo sido alterada a página *web* da empresa americana, como se pode verificar na imagem que se segue:

Imagem 3: Página pirateada da Moody's



No *site* oficial da Moody's foi colocada uma imagem da esfera armilar, da estátua de D. Afonso Henriques, e um texto assinado em nome dos cidadãos portugueses, do qual se destaca, em tradução livre: "*Aqui na Moody's somos pagos para dizer o que os nossos amigos querem (...) atentamente, cidadãos portugueses*".

O caso Moody's deve ser, contudo, integrado num enquadramento mais vasto, onde se incluem vários actos de pirataria digital, provenientes de alguns grupos de *hackers* de referência internacional, como os *Anonymous* ou os *Lulzsec*. Debruçar-nos-emos, em particular, sobre os primeiros, dada a espectacularidade das suas *performances*¹⁵⁸.

¹⁵⁸ O lema da organização é: "*Somos Legião. Não perdoaremos. Não esqueceremos. Tenham medo de nós*". A sua identidade visual ficou marcada pela utilização da máscara de Guy Fawkes, o católico que em 5 de Novembro de 1605 quase conseguiu detonar 30 quilos de pólvora no parlamento inglês com

Criado em 2003, o grupo *Anonymous* é composto de milhares de piratas informáticos, em todo o mundo, que combatem as formas de censura e de autoridade na rede, ou no mundo real. Tornaram-se conhecidos em 2008, na sequência de vários ataques informáticos contra o *site* da *Igreja de Cientologia* (*Courrier Internacional*, 2012: 45), através de algumas manobras de pirataria de grande porte: a primeira consumou-se na operação de resgate moral do fundador da *WikiLeaks*, Julian Assange¹⁵⁹; a segunda realizou-se contra o *site* *Megaupload*, tendo como motivo a protecção a um direito sagrado para os piratas digitais, o de manter a *Internet* de livre acesso. Uma das últimas investidas dos *Anonymous*, no ano de 2012, relacionou-se com a divulgação de uma gravação telefónica entre o FBI e a polícia britânica, onde se previam algumas acções contra o próprio grupo.

Não sendo anarquistas, sindicalistas, ou marxistas, os piratas digitais têm actuado no *anonimato*, sem manifestações e ou reuniões secretas, colocando a democracia sob alguma pressão. Sem grande sucesso, a CIA terá tentado criar um perfil dos seus seguidores e descobriu que o facto de estes serem oriundos de várias classes, interesses e países, tornava impraticável a identificação dos seus principais mentores; apesar disso, em Março de 2012, foram feitas várias ofensivas contra os *Anonymous*, registando-se algumas detenções em vários países.

No modo de actuação, os *Anonymous* utilizam quatro técnicas¹⁶⁰ fulcrais: ataques de negação de serviço; ataques por invasão de *sites*; ataques através da criação e da propagação de vírus via *net*; e ataques baseados na participação em manifestações do mundo real. A negação de serviço corresponde à criação de carga excessiva de acessos a um *site*, de modo a que este não possa mais dar resposta, por causa da lentidão do acesso. Este ataque é dos mais fáceis de usar por piratas inexperientes e cidadãos que possam ser recrutados nas redes sociais (esta técnica foi usada no ataque português à *Moody's*). O segundo tipo de ataque, ataque por invasão, corresponde ao acesso deliberado aos *sites* das organizações, durante algum tempo, de modo a recolher informação e/ou alterar as páginas iniciais desses sítios¹⁶¹ (também foi usado no ataque português à *Moody's*). A terceira forma de ataque

a presença do rei James I. Para mais informações, vide The Guardian. (2011, Janeiro). A era do iluminismo digital. *Courrier Internacional*, n. ° 191, pp. 44-45.

¹⁵⁹ Numa operação denominada de *Payback*, o grupo atacou várias multinacionais que tinham boicotado o financiamento da *Wikileaks*, a *Amazon*, o *Paypal*, a *Visa*, a *Mastercard*, entre outros domínios.

¹⁶⁰ Para outras informações, vide Financial Times. (2011, Janeiro). O irresistível apelo da pirataria. *Courrier Internacional*, n. ° 191, pp. 38-42.

¹⁶¹ Em termos internacionais, e apenas a título de exemplo, os *LulzSec* entraram no *site* do *The Sun* e anunciaram a morte do seu próprio dono, Rupert Murdoch.

implica a criação e propagação de vírus via *net*. A última forma de investida é a que corresponde às manifestações do mundo real, sendo que, no caso dos *Anonymous*, os seus membros saem pacificamente à rua disfarçados com a máscara de Guy Fawkes.

Em Portugal, logo após as manifestações de 15 de Outubro¹⁶² e em retaliação à alegada carga policial sobre alguns dos seus manifestantes, os grupos *LulzSec*, *Lusitânia Leaks*, e o *AntiSec Portugal*, lideraram alguns ataques informáticos contra várias instituições públicas e privadas¹⁶³.

A “Internet democratizou, tanto a expressão política legítima como operações de pirataria, da mesma forma que democratizou os meios de comunicação, permitindo que todos possam ter um blogue ou publicar um livro eletrónico” (*Courrier International*, 2012: 39), daí que a menção aos *Anonymous*, na tese, possua a relevância de uma equação acerca da existência de um activismo digital real, como uma espécie de movimento pós-moderno, anónimo, descentralizado e global, cujo objectivo é manter a liberdade na rede e lutar contra as injustiças sociais.

De modo a fechar o terceiro capítulo da II.^a Parte, atente-se ainda ao *quadro n.º 12*, onde se dá conta das principais diferenças entre *velhos movimentos sociais*, *novos movimentos sociais* e *novos movimentos sociais digitais*, acreditando que alguns deles se constituem como movimentos alternativos que desafiam as estruturas sindicais tradicionais como se procurou defender noutro lugar.

A definição das características dos diferentes grupos considerados servirá os interesses da tese, na medida em que se procura entender o que mudou no activismo moderno e de que forma é que isso impõe, aos sindicatos, mudanças urgentes na própria comunicação.

¹⁶² Para mais informações, vide Expresso. (2011, 15 de Outubro). Indignados: o protesto de hoje passo a passo. *Expresso*. Obtido em 6 de Abril de 2013 de <http://expresso.sapo.pt/indignados-o-protesto-de-hoje-passo-a-passo-video-e-fotografia=f680564#ixzz1ohiaX6Mu>.

¹⁶³ Em Novembro de 2011, o *AntiSec* divulgou na *Internet* dados pessoais de 107 agentes da PSP que faziam serviço na Zona de Chelas. A actuação do grupo não ficou todavia por aí, tendo sido atacadas várias organizações: bancos, sítios dos partidos políticos, ministérios, e o *site* do SIS. Foram infligidos ataques aos gestores da *Águas de Portugal*, entre outras empresas públicas, ou público-privadas, e ficaram também acessíveis as contas bancárias do ex-primeiro ministro José Sócrates.

Quadro 11: Características dos velhos e novos movimentos sociais e movimentos sociais digitais

	Velhos movimentos sociais (partidos políticos /sindicatos)	Novos movimentos sociais (grupos feministas, ecologistas, anti-globalização)	Novos movimentos sociais digitais (movimentos tipo <i>Anonymous</i>)
Formas de mobilização	Lentidão de mobilização e participação assente em orientações ideológicas.	Rapidez de mobilização, criatividade nos conteúdos e efemeridade na duração dos protestos.	Rapidez de mobilização, participação, distribuição e acesso a conteúdos relevantes.
Dimensão do movimento	Escalas locais e nacionais, atendendo ao facto de estes sobreviverem nos moldes do Estado-Nação.	Escalas regionais, nacionais e transnacionais.	Universalismo dos movimentos, sustentado, ampliado e veiculado via <i>Internet</i> .
Logística	Grande capacidade logística.	Minimalismo logístico.	Minimalismo logístico.
Agenda	Agenda política e pelas velhas questões do trabalho.	Valores pós-materialistas. Ecologia, novas temáticas sociais.	<i>Universalismo e particularismo de causas</i> ; liberdade na <i>web</i> e livre acesso aos documentos confidenciais.
Poder de transformação	Gerido e confirmado em processos de <i>deliberação e concertação social</i> .	Potenciado pela pressão pública e poder de <i>lobby</i> sobre partidos políticos e governo.	Grande poder de articulação e alguma eficácia temporária.
Tipo de sujeito	Sujeito histórico identificável.	Identificável, mas pouco coeso.	Anónimo, sem rosto e <i>com uma identidade difusa</i> .
Tipo de militante	Fidelidade e afectividade ideológica.	Moderno, urbano e preocupado com a sua participação cívica. A multiplicidade de identidades/circulação de militantes. Rebelde, criativo e activo no processo de reivindicação.	

Síntese

Do que se propôs anteriormente, faz-se agora um ponto de situação. Iniciou-se a II.^a Parte com o problema da *globalização* (B. S. Santos, 2001a), prosseguiu-se com as alterações ocorridas nos Estados-Nação tradicionais, e finalizou-se com a emergência de novos movimentos sociais, procurando descrever, em todos esses capítulos, os contextos espaço-temporais em que os sindicatos se integram.

No novo itinerário criado caracterizou-se as circunstâncias históricas e sociais do universo sindical, perspectivando-se, no primeiro capítulo da II.^a Parte (2.1), o conceito de *globalização*, compreendendo-o como um fenómeno que se baseia em trocas globais e cuja análise pode ser realizada em vários sentidos e na fluência de diversas contradições ou dualidades, sejam as que decorrem das diferenças entre uma *globalização hegemónica* ou uma *globalização contra-hegemónica* (B. S. Santos, 1996, 2001a), ou as que impõe um universo de incluídos e de excluídos (Baganha, 2001), entre tantos outros binómios que se consideraram na análise do fenómeno.

Definiu-se, ao pormenor, as perspectivas da *globalização económica* (2.1.1), entendendo que a multinacionalização da economia e a *standardização* global das empresas têm provocado inúmeras assimetrias no espaço-mundo.

Contrariamente ao que sucedeu na década de 90, em que essas assimetrias se produziam especialmente entre um Norte produtivo, com uma clara expansão da riqueza global, e um Sul carente de recursos básicos de vida, hoje, pelos dados do PNUD de 2013, há um novo Sul emergente, tornando-se cada vez mais necessário auscultar os perigos das desigualdades internas dos países ocidentais, e, em particular, daqueles que, como Portugal, estão situados numa posição de semiperiferia.

Procurou-se entender, dessa forma, as consequências da *globalização económica* sobre outros dois tipos de globalização: a política (2.1.2) e a social (2.1.3), focalizando-se um discurso pró e antiglobalização, no confronto de sociólogos e economistas.

No primeiro caso, utilizou-se as análises efectuadas pelo CES, destacando-se os trabalhos de Boaventura de Sousa Santos (1998; 2001a; 2001b; 2005; 2006; 2009), José Reis (1996; 2001), Maria Baganha (2001), António Casimiro Ferreira (2001), Pedro Hespanha e Graça Carapinheiro (2001), Hermes Costa (1998, 2004) e Elísio

Estanque (2004, 2006, 2008a, 2008b). No segundo caso, optou-se por perspectivas mais optimistas sobre os efeitos da *globalização* sobre as populações, salientando os pontos de vista dos que preferem encontrar na *globalização* uma fonte de progresso que contribui para a riqueza geral e para a subida dos níveis de vida (Centeno & Novo, 2008; Farto & Morais, 2008).

Num mundo que vive ainda os efeitos de um *turbocapitalismo* exacerbado (Beynon, 2003: 49), ou de um *capitalismo desorganizado*, como também lhe chamou Ferreira (2001), poucas dúvidas haverá sobre o poder de influência das transições económicas sobre os sistemas políticos e sociais. A *multinacionalização* da Economia, na acepção de Reis (2001: 112), e adopção da *especialização flexível* dos modelos de trabalho trouxeram novos riscos sociais (Estanque, 2006; Serra, 2006), acelerando os fenómenos do desemprego, da precarização laboral, do trabalho infantil (A. Ferreira, 2001: 258), aumentando, por um lado, as grandes diferenças entre os mais ricos e os mais pobres do sistema mundo (Wieviorka, 2003), promovendo, por outro, um novo contingente de indivíduos para os fluxos das migrações internacionais (Baganha, 2001).

Mesmo admitindo a melhoria das condições de vida em algumas zonas do globo, com uma clara ascensão do Sul, outros riscos se têm vindo a colocar, com maior veemência, no Norte, com um aumento da precariedade laboral e uma diminuição generalizada dos padrões de vida.

Todos estes factores, ocasionados pelas transformações económicas e políticas à escala global, terão potenciado modificações na forma como o trabalho tem vindo a ser organizado, sendo hoje real a metáfora empregue por George Ritzer, em 1983, sobre a *McDonaldização* da sociedade. À globalização do consumo não veio, na verdade, a corresponder a globalização dos direitos dos trabalhadores (H. Costa, 1998b).

Pelo contrário, o aumento do subemprego e das actividades mais ou menos marginais (Hespanha *et al.*, 2001: 32) constituem-se, hoje, como formas gerais de actuação, quando o mercado de trabalho beneficia das estratégias de baixos salários, da desregulamentação contratual e da eliminação da efectividade do emprego.

Assim o terá proposto também Webster e Lambert (2004), salientando que a *globalização* ficou para sempre associada: a) à perda de emprego por retracção; b) à intensificação do trabalho; c) à insegurança no emprego; d) à introdução da precarização e aumento da subcontratação; e) à deterioração das condições de trabalho e da qualidade dos empregos; f) à restrição dos direitos dos sindicatos e

enfraquecimento do poder negocial; g) à privatização do sector público; h) ao declínio da pertença sindical; e) e ao congelamento de salários (2004: 96).

Aos factores indicados não serão omissas ainda as alterações do papel do Estado, tendo este vindo a perder relevância em face de outras figuras transnacionais, todavia lideradas pelos Estados mais fortes (J. Reis, 1996; B. S. Santos, 2001a: 33).

Vislumbrámos, nessa aparente contradição, o combate de um Estado-Nação, que se apresenta como principal actor na regulamentação económica e social dos povos (J. Reis, 1996; I. Fonseca, 2012), e de um Estado-fraco, que perde diariamente o seu poder de influência sobre as novas geografias económicas globais, onde florescem diversas entidades para-governamentais e supranacionais, na acepção de Santos (2001b: 44-45).

Tratar-se-á aqui da presença de um Estado *desnacionalizado*, *desestatizado* e *internacionalizado*, ao que Quijano (2009) acrescentaria ainda uma quarta característica relativa à desdemocratização das relações políticas na sociedade, emergindo a figura de um Estado *desdemocratizado* e guardião dos interesses capitalistas.

Se ao débil processo de negociação global se adicionar ainda a *ascensão de novos actores*, fortalecer-se-á o enquadramento que se perspectivou nesta II.^a Parte e que nos ajuda a compreender a segunda hipótese da tese.

Entendemos que a *modernização sindical* poderia ser consequência da pressão ocasionada pela emergência de *novos movimentos sociais*. E, nessa circunstância, a missão a que nos propusemos no capítulo 2.3, da II.^a Parte da tese, visava identificar precisamente: a) as diferenças entre *novos* e *velhos* movimentos sociais; b) apontar os paradigmas teóricos mais relevantes para a compreensão do conceito de movimento social; c) e definir alguns desses *movimentos sociais*.

Iniciou-se, por isso, o terceiro capítulo (2.3) da II.^a Parte com a ideia de que há, hoje, uma espécie de *policentrismo* nos contextos de decisão política (Guerra, 2006: 19) e de negociação pública, onde se inclui o mundo laboral. Compreender esse *policentrismo* é perceber, desde logo, as reivindicações que os vários *movimentos sociais* impõem nas sociedades modernas, quer sejam de âmbito social, político, cultural, quer operem em rede, ou por recurso a actos de pirataria digital. Entender essa questão implica ainda que se equacione a ameaça que emerge, para os sindicatos, com a erupção das novas entidades. Se com Estanque (1999: 86) perguntámos se a emancipação dos *novos modelos sociais* se teria propiciado com o

esgotamento dos *velhos movimentos sociais*, com Carvalho da Silva (2003: 42) perspectivámos já não a lógica da oposição mas do complemento.

Ainda na assimilação do tema, mas já num outro subcapítulo (2.3.1) da II.^a Parte da tese, catalogámos os principais paradigmas criados em torno dos *movimentos sociais*, desde as perspectivas clássicas de Ortega y Gasset, Gustave Le Bon, Durkheim, Max Weber, e Karl Marx, até às abordagens mais actuais na matéria: a tradição marxista; a tradição americana (TMR); a TPP; e a TNMS.

Com Guerra (2006) aludimos também à importância de um quinto paradigma, denominado de *Teoria da participação e da democracia participativa*, evidenciando a procura de novas formas de divisão e de acção colectiva, encontradas nas alterações do Estado e na emergência reivindicativa dos diferentes actores.

Se a panóplia se mostrou, desde logo, multivalente, em termos teóricos, ampla terá sido também a categorização actual para analisar os diferentes movimentos que têm emergido ao longo dos tempos.

Novamente na compreensão de Guerra (2006: 22) seria possível falar de: *novos movimentos sociais como movimentos conflituais*; de *movimentos de solidariedade*; de *movimentos de auto-ajuda*; e de *movimentos heterogéneos de instituições*.

Em outras concepções consideradas, estes movimentos sociais seriam identificados como modelos de socialização, grupos económicos, grupos políticos e grupos culturais (Alves cit. por Peruzzo, 1993).

Do exposto, facilmente se compreende a dificuldade que cerceia não apenas a categorização dos diferentes *movimentos sociais*, mas também a que dispõe sobre a sua própria designação. Se a isso se acrescentar o reconhecimento das fronteiras entre *novos* e *velhos* movimentos sociais, pela perspectiva de Santos (2001c: 178-179) e com recurso a testemunhos de activistas sindicais e dos *novos movimentos sociais*, tornar-se-á mais perceptível a controvérsia que ocorre em relação à delimitação de conceitos associados a esta vertente do saber. A separar os dois grupos relatados considerou-se existir assim: a) uma dimensão cronológica, associando aos primeiros (os velhos movimentos) o século XIX, e, aos *novos*, o fim do século XX e o início do novo milénio; b) uma mudança de temáticas, definidas numa *nova agenda* que tende a favorecer os conteúdos individuais e existencialistas hasteados pelos *novos movimentos sociais*; c) uma alteração na titularidade do sujeito social, que faz aliar aos *novos movimentos sociais* o rosto da multidão e o vazio da vanguarda, e, aos *velhos*, lideranças mais manifestas, apoiadas em ligações político-partidárias; d) uma transição na abordagem comunicativa, sendo esta conexas

com a criatividade ostentada pelos *novos movimentos sociais* e com o atavismo clássico associado aos sindicatos.

Recordar esse processo, é alargar as diferenças apontadas, juntando-lhes um terceiro grupo, proveniente dos *novos movimentos sociais digitais*.

Tendo em conta o primeiro critério de diferenciação entre os três grupos considerados (e que se refere as diferentes *formas de mobilização*), enquanto os velhos movimentos sociais apresentam alguma lentidão no processo de angariação de novos associados, sustentada em velhas fidelidades ideológicas, os novos movimentos sociais evidenciam rapidez de mobilização, criatividade nos temas discutidos e efemeridade na forma como se constituem e desfazem. No que diz respeito aos novos movimentos sociais digitais estes possuem rapidez de mobilização e de acesso a conteúdos relevantes criados e veiculados exclusivamente na *Internet*.

No segundo critério seleccionado, dispusemos sobre a *dimensão do movimento*, considerando-se que os velhos movimentos sociais cruzariam as escalas local e nacional, embora se questionasse também a urgência de um novo internacionalismo sindical, capaz de lutar contra os efeitos da globalização. Apesar de fazerem mais sentido em escalas regional e nacional, os novos movimentos sociais têm uma maior expressão em termos transnacionais, sobretudo se forem também novos movimentos sociais digitais.

Em *termos de logística*, pode afirmar-se que os velhos movimentos sociais possuem uma grande capacidade logística, assente na sua longevidade e numa vasta experiência de campo. Pelo contrário, quer os novos movimentos sociais, quer os novos movimentos sociais digitais, ostentam um *minimalismo logístico*, dado que a maior parte deles vive uma existência efémera, sem perdurabilidade no tempo.

Em termos de *agenda*, salientou-se, noutro lugar, as diferenças entre os três grupos analisados. Os velhos movimentos sociais focalizam os tradicionais temas do trabalho, dos ritmos de laboração, ou das questões salariais; no que se refere aos novos movimentos sociais e aos novos movimentos sociais digitais, assumem-se novos interesses, que brotam directamente da sociedade civil e que se ligam aos temas da ecologia, das novas temáticas sociais, da protecção das minorias e da promoção das novas formas de vida. A diferença, no caso, vai para o facto de os novos movimentos sociais digitais promoverem a mesma temática, mas através de uma inabalável defesa dos valores da liberdade na *web*.

No que se refere ao *poder de transformação social* que os diferentes movimentos têm, acredita-se que, nos velhos movimentos, este é encontrado nos processos de deliberação e concertação social, o que já não acontece com os demais

movimentos, quer sejam reais ou digitais, uma vez que a transformação que estes dois operam realiza-se maioritariamente por *lobby* ou pela pressão social ocorrida nas suas *performances* comunicativas. Não raro, muitos desses *novos movimentos sociais digitais* transcendem o espaço da legalidade, quando fazem adicionar, ao seu *modus operandi*, puros actos de pirataria digital. Pode com isso dizer-se também que, enquanto os velhos movimentos sociais possuem um sujeito histórico francamente identificável, com lideranças e com a presença de notáveis, os novos movimentos sociais tratam de um sujeito colectivo, mas sem que seja possível identificar figuras de relevo. No caso dos novos movimentos sociais digitais ocorre, na verdade, o culto do anonimato.

Resta-nos, por fim, caracterizar todos os movimentos considerados, tendo em conta o *tipo de militante*. No caso dos velhos movimentos sociais, colocar-se-ia em cena uma fidelidade ideológica, erigida em compromissos identitários mais profundos. No que se refere aos novos movimentos sociais, tratar-se-ia de um militante moderno, urbano e preocupado com as causas cívicas e ecológicas. No caso dos novos movimentos sociais digitais ter-se-ia apelado ao conceito de *fragmentação de identidades*, advogando que os seus diferentes tipos de militante estarão geralmente envolvidos em múltiplas causas ao mesmo tempo.

De modo a entender, na prática, a que se referem os *novos movimentos sociais*, caracterizámos alguns deles: o *movimento ecologista*, com contributos de Soromenho-Marques (1999), Vasconcelos e Baptista (1999), Larsen (1999), Yardas (1999) e Swyngedouw (2010); os MAG, com os trabalhos de Cabo (2008), Santos (2008b) e Melucci (1997); o FSM, novamente com aportações de Santos (2005, 2008b) e Quijano (2009); as *ONGs*, com o ponto de vista de Ratnam e Verma (2004); e os *novos movimentos sociais em rede* e a cibercontestação, com as referências de Machado (2007) e Castells (2011, 2012). Procedemos, ainda, e em simultâneo, à reflexão sobre aquilo que todos estes movimentos imporiam aos sindicatos.

Aqui chegados, compreende-se as dificuldades que existem relativamente à criação de fronteiras entre os diferentes tipos de movimento, tanto mais que, nos últimos anos, estes têm emergido vertiginosamente na sociedade global, mercê da própria evolução tecnológica.

A efemeridade com que surgem e a multiplicidade de causas que defendem (B. S. Santos, 2008b), aliadas ao minimalismo logístico (Machado, 2007), e às suas dimensões digitais, ter-lhe-ão vedado, não raro, uma capacidade de transformação social real.

Apesar disso, apresentaram-se, na tese, como uma ameaça real para os sindicatos, desfilando no espaço público de forma mais criativa e audaz (Estanque, 1999), satisfazendo, de forma mais ponderada, os anseios de gerações mais jovens, também elas precárias no mercado de trabalho.

Concluída a II.^a Parte, prossegue-se agora com um aprofundamento da contextualização teórica em curso, examinando o universo sindical, como receptáculo das alterações definidas nesta nova etapa que agora se encerra.

III. ^a Parte. Os sindicatos. Conceitos, teorias, práticas e tendências de *futuro*

3.Sinopse

Apertando o crivo analítico a um dos temas centrais da tese, recupera-se, na III. ^a Parte, os problemas que cercam os sindicatos na actualidade, procurando descobrir antagonismos, progressos e rupturas, percebendo, enfim, o que se faz e o que necessita de ser feito em termos de comunicação. Lembrar-se-á, em contexto, as crises do *associativismo*, em geral, e dos *partidos políticos*, em particular, como factores que ajudam a compreender a queda generalizada das *taxas de filiação sindical*.

Num mundo que atravessa hoje profundas alterações económicas, que assiste diariamente a deslocalizações, encerramentos de fábricas e *layoffs*, o *trabalho*, enquanto forma de sustento e de dignidade humana, deixou de existir, tendo sido “alienado, *fetichizado*”. Aquilo que era “uma finalidade central do ser social [converteu-se] em meio de subsistência. A força do trabalho [tornou-se] uma mercadoria (...) cuja finalidade é criar novas mercadorias e valorizar o capital” (Antunes, 2008: 14).

No decurso do último século e meio, o trabalho¹⁶⁴ fragmentou-se e o homem deixou de ter acesso à totalidade do processo de produção, desligando-se de uma obra final em que nunca chega a rever-se, tornando-se numa mera “mercadoria como as outras pelo desenvolvimento das forças produtivas e do mercado, passando a ser definido, cada vez mais, pelo seu valor de troca” (Mendes, 2008b: 119).

Em Portugal, nos últimos anos, tem-se assistido a uma retirada massiva de várias multinacionais, motivada pela abertura de Leste e pelo crescimento económico do continente asiático. De uma certa forma, o país deixou de ser atractivo para os investidores estrangeiros, perdendo competitividade salarial e permitindo a saída de várias empresas internacionais. Dos casos mais emblemáticos,

¹⁶⁴ Diz a esse propósito Oliveira: “Na sociedade actual o emprego transformou-se simultaneamente num substantivo (quando se refere ao local onde é executado o trabalho) e num adjectivo (quando caracteriza a ocupação profissional de um indivíduo) corporizando em si um papel determinante na sociedade pós-revolução industrial” (2012: 39).

destacam-se o encerramento da *Clark*¹⁶⁵ em Castelo de Paiva, da *Yazaki Saltano* em Ovar e da *Grundig* em Braga (Correia, 2007).

Associada a essa corrente de deslocalizações está também a crise de 2008, que fez disparar a taxa de desemprego, numa transversalidade nunca antes vista (Centeno, 2013: 16).

E, todavia, o *emprego* continua a ser uma das realidades mais fundamentais do ser humano. Como sustenta Oliveira, o emprego é o lugar “de realização dos indivíduos, não só profissional, mas também social, sendo um dos factores que veiculam a felicidade” (2012: 40) e que ajuda à constituição psicológica das pessoas (*ibidem*: 41).

Condicionalismos previamente sugeridos, como a *globalização*, as alterações nas funções do Estado, ou as mutações sociais dos povos, estarão na origem deste cenário menos promissor para a realização laboral dos seres humanos, o facto é que há também um *círculo vicioso* que, às alterações globais faz corresponder um conjunto de mudanças laborais, sem que se perceba se foram as transformações globais que modificaram o mundo do trabalho, ou se foi o mundo do trabalho que modificou os caminhos da *globalização*.

Analisamos, por isso, algumas das características mais gerais dos *modelos laborais contemporâneos* e a forma como essas alterações trouxeram consequências para o emprego, orientando a nossa reflexão inicial em dois pontos essenciais: a) as *alterações dos novos modelos laborais*; b) e a descida das taxas de filiação sindical, como corolário dessas alterações.

No primeiro caso, focalizar-se-á: a *redução do proletariado fabril* e o aumento dos *white-collar workers*; a *nova composição do proletariado fabril* (que inclui subcontratados, terceirizados, emprego feminino, jovem e idoso); a adopção da *flexibilidade* como conceito-base de uma nova organização laboral; o processo de *individualização laboral*, associado a um recuo na voz colectiva dos trabalhadores; a *perda da importância atribuída ao contrato colectivo* e o aumento dos contratos a termo; a *erosão do espaço tradicional da empresa* e as subseqüentes quebras de solidariedade comunitária e sindical.

¹⁶⁵ O caso da *Clark* é particularmente sintomático daquilo que pode ser entendido como uma deslocalização agressiva, uma vez que, tendo-se comprometido a permanecer em Portugal até 2007, a empresa britânica deixou o país em 2003, três anos depois de celebrar um protocolo com a Câmara Municipal de Castelo de Paiva. No caso da *Yazaki*, houve uma coincidência temporal entre o encerramento da fábrica em Portugal (Fevereiro de 2007) e a notícia dada pelo diário *Monitor de Sónia* de que a empresa iria investir 32 milhões de euros na construção de uma fábrica de componentes eléctricos na Bulgária, onde se propunha a abrir 2685 postos de trabalho (Correia, 2007).

No segundo caso, trata-se de perceber como é que todos esses factores intensificaram a descida de filiação sindical.

3.1. Alterações laborais globais. Nova composição do mercado de trabalho

3.1.1. Do emprego formal à precariedade

Pode dizer-se que tem ocorrido, nas últimas décadas, “uma redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, herdeiro da era da indústria verticalizada de tipo *taylorismo* e *fordista*” (Antunes, 2007: 16-18). Essa força de trabalho, ligada às mais tradicionais formas de fabricação, tem dado lugar a modelos mais desregulamentados, fazendo diminuir fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturam através de empregos formais e aumentar as disposições laborais mais precárias, sejam aquelas que se associam ao aumento dos contratos a recibos verdes, ou os que se referem à proliferação de *part-times*, entre outros.

Para além da redução no grosso dos trabalhadores manuais, há uma nova composição do *proletariado fabril* e dos serviços, potenciada pelo aparecimento de situações de terceirizados, subcontratados, ao que se acresce o aumento do emprego feminino¹⁶⁶, a precarização do emprego jovem e a subida do desemprego de pessoas acima dos 40 anos de idade (Antunes, 2007: 16-18).

No que concerne ao caso português, considera o *Livro Branco sobre as Relações Laborais* ([LBRL]), de 2007, que é crescente a “exclusão dos jovens, que atingiram a idade de ingresso no mercado de trabalho e que, sem perspectiva de emprego, acabam muitas vezes engrossando as fileiras dos trabalhos precários, dos desempregados”¹⁶⁷ (2007: 37).

¹⁶⁶ A esse respeito considera o Livro Branco sobre as Relações Laborais ([LBRL]), e para o caso português, que “as desigualdades salariais de género são marcadas fora da administração pública. Dados de 2005 mostram que, em média, os homens auferem um salário superior ao das mulheres em quase 30%” (2007: 37).

¹⁶⁷ Ainda no caso português, para o ano de 2007, constatava-se uma situação algo contraditória, tendo novamente como referência os dados do LBRL, onde se afirmava que Portugal teria altas taxas de emprego, particularmente no caso feminino, juvenil e dos trabalhadores mais idosos, comparativamente a outros países europeus, sendo que, noutro lugar, se afirmaria precisamente o contrário: que o aumento da escolaridade era responsável pela redução da “participação dos mais jovens, que entram cada vez mais tarde no mercado de trabalho” (LBRL, 2007: 20).

No caso do emprego dos mais velhos, regista-se a exclusão de “trabalhadores considerados “idosos” pelo capital, com idade próxima de 40 anos e que, uma vez excluídos do trabalho, dificilmente conseguem reingressar no mercado” (*ibidem*).

Um outro aspecto a salientar, nesta linha, prende-se com o crescimento da incidência de emprego de *contrato a termo* dos trabalhadores por conta própria, colocando a questão de um mercado de trabalho onde a precariedade tem vindo a aumentar e os empregos de longa duração a diminuir. A esse propósito, refere Centeno:

Em 1985, 35% dos trabalhadores do setor privado com mais de 45 anos estavam no mesmo emprego há vinte anos. Em 2008, ainda antes da crise financeira, esta percentagem era de apenas 23%. (...) O emprego para a vida deixou de ser uma referência para as gerações mais novas (2013: 16).

Outro indicador preocupante, relativo à população portuguesa, relaciona-se com o nível médio de habilitações dos trabalhadores nacionais considerado muito baixo e potenciador de “desigualdades observadas na economia portuguesa” (LBRL, 2007: 22). Observa ainda Centeno que Portugal não investiu de forma convincente na Educação, sendo esta a “nossa maior tragédia”, em seu entender:

Apesar do significativo avanço no grau médio de escolaridade — a percentagem de trabalhadores licenciados no setor privado passou de 3% para 15% no espaço de 25 anos —, as novas gerações ainda estão aquém dos restantes países europeus (Centeno, 2013: 17).

Se os indicadores das alterações globais no mercado de trabalho são também comuns ao mercado laboral português, desenvolver-se-á, de forma mais aprofundada, no próximo subcapítulo, uma das razões pelas quais essas alterações existem, atendendo, em concreto, aos novos modelos de laboração, cada vez mais sofisticados e, ao mesmo tempo, indiferentes ao factor humano no seio das organizações. Trata-se da *flexibilização* laboral que faz oscilar salários, trabalhadores, capitais e recursos humanos, consoante as alterações criadas nos seus contextos.

3.1.2. Dos formatos modernos da organização do trabalho: a flexibilidade laboral

Uma das características mais vincadas dos novos modelos laborais actuais prende-se com a adopção da *flexibilidade*, seja esta aplicada nos horários, nas deslocações, nos salários, ou noutros registos.

Segundo Kovács (2008: 149), é possível distinguir três formas de *flexibilidade laboral*: a) uma *flexibilidade qualificante*; b) uma *flexibilidade precarizante transitória*; c) e uma *flexibilidade precarizante de longo prazo*. A *flexibilidade qualificante* corresponde ao que ocorre pela escolha de empregos flexíveis, por parte de indivíduos com níveis elevados de escolaridade que optam pela obtenção de trabalhos altamente qualificados bem como por formação e remunerações elevadas. A *flexibilidade precarizante transitória* diz respeito às situações em que o indivíduo se move entre vários empregos, possuindo um nível de educação elevado, mas num trabalho pobre em conteúdo, estando desaproveitadas as suas capacidades formativas e educacionais. — Este segundo nível situa-se, em particular, no *emprego jovem*. No terceiro nível de *flexibilidade* encontramos a *flexibilidade precarizante de longo prazo* que possui as seguintes características: forte rotação, predominantemente involuntária, entre empregos precários, por parte de indivíduos com nível de escolaridade médio e baixo; experiências de trabalho curtas, sucessivas e limitadas, impedindo a aprendizagem no trabalho; pouca ou nenhuma motivação para investir na formação; forte probabilidade de um percurso marcado pela precariedade e constante ameaça de desemprego (Kovács, 2008: 149).

A esse propósito, é ainda curioso o ponto de vista de Antunes (2008) que refere a *flexibilidade* como uma espécie de:

“liberdade de imprensa” para desempregar trabalhadores; sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem; liberdade, sempre para a empresa, para reduzir o horário de trabalho ou de recorrer a mais horas de trabalho; possibilidade de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho exige (16).

Entre nós, o termo ficou célebre pela palavra *flexisegurança*, difundida nos governos de José Sócrates, em que se propunha trocar *flexibilidade* dos mercados de trabalho por *segurança* do trabalhador.

De inspiração dinamarquesa, este modelo seria edificado em três aspectos fundamentais: a) na adopção de regras flexíveis em termos de contratação de trabalhadores; b) na criação de um sistema de apoio financeiro, sustentado por uma Segurança Social forte e robusta; c) e na criação de fortes medidas de fomento de formação activa e contínua.

Apesar das suas alegadas virtudes, o modelo faria mais sentido na Dinamarca do que em Portugal, dada a qualificação dos seus trabalhadores, a sua maior abertura e capacidade de mudança, bem como a predisposição que, neles, existe para a formação contínua, tudo isto, acrescente-se, solidificado num amadurecido *diálogo social*. A sociedade dinamarquesa seria também mais exigente, apresentando uma melhor cultura tributária e uma maior eficiência nos regimes de paternidade/maternidade.

Para que a aplicação da *flexisegurança* fosse um sucesso em Portugal era preciso, em primeiro lugar, que se produzisse emprego, aspecto cronicamente deficitário entre nós; depois, colocar-se-ia também a questão da *Segurança Social*, que, além de ter graves problemas de sustentação, seria impotente para suportar os elevados preços dos subsídios de desemprego; por fim, colocar-se-ia uma outra questão relacionada com os níveis de instrução dos trabalhadores portugueses, bem como com a sua deficitária capacidade de autonomia e de aceitação relativa ao desempenho de novas tarefas diárias.

Juntando os argumentos expostos a três outras questões, compreendemos o porquê de o caso português ser tão antagónico a um modelo deste género: primeiro, porque as taxas de empregabilidade dos jovens licenciados portugueses são das mais baixas da Europa; segundo, porque a cultura tributária portuguesa é demasiado frágil e pouco infundida culturalmente; terceiro, porque a envolvente empresarial portuguesa é, por si só, um reflexo do segundo aspecto apontado, e um crónico problema no que se refere aos seus níveis de exigência e de sofisticação.

O facto é que Portugal faz parte da Europa e de uma Europa que enfrenta hoje vários desafios que se ligam à necessidade de aumentar produção e de melhorar o modelo social europeu, de forma a garantir pensões para todos. Se a isso se adicionar ainda os problemas da configuração geopolítica europeia, a tradicional falta de flexibilidade do trabalhador europeu, a presença de novos actores mundiais emergentes (já aludidos no início da II.^a Parte), ou o clima de ameaças e de concorrência do mercado global, percepcionar-se-á o porquê de alguns autores considerarem que a *flexisegurança* poderia ser observada sob um ponto de vista optimista, como garantia de maior competitividade, impedindo-se a fuga das multinacionais e do investimento estrangeiro para outros continentes (Kovács, 2008: 148).

A questão da *flexibilidade* é todavia uma questão fracturante, sendo conhecidas as injustiças que estabelece para as camadas mais desprotegidas do mercado de trabalho, sejam estas compostas por jovens ou por “categorias

socioprofissionais de baixo estatuto [abrangendo] mais mulheres do que os homens” (Kovács, 2008: 149).

Para que tenhamos uma ideia do rumo que a *flexibilidade* tem levado em contexto europeu, atente-se ao *quadro n.º 13*.

Quadro 12: A flexibilidade laboral no espaço europeu

País	Nível	Actores	Codificação	Características	Trocas comerciais	Contributos / Efeitos / respostas
Portugal	Empresa	Parceiros sociais	Acordo colectivo	A Autoeuropa e o conselho de trabalhadores acordaram adiar o despedimento em massa em troca de aumento da produção e de uma reestruturação das férias e de prémios monetários.	Flexibilidade salarial/ flexibilidade numérica interna/ segurança no emprego.	Um vasto número de empregos foi protegido até Dezembro de 2005. Os trabalhadores aumentaram a produção de 3,9% entre 2003 e 2005.
Espanha	Nacional	Governo, sindicatos e associações de trabalhadores	Vários acordos sociais que foram negociados durante 1994-2001	Acordos bipartidos e tripartidos, envolvendo, às vezes, apenas um dos parceiros e o governo. Estes deram lugar a uma série de leis de forma a criar um estatuto legal de muitos “trabalhadores em <i>part-time</i> ” espanhóis.	Flexibilidade numérica interna- segurança no emprego.	Sem números.
Noruega	Nacional	Governo	Proposta de lei	No orçamento de 2004, o governo propôs alterar as regulações de despedimento e as restrições no trabalho temporário para promover um uso mais eficiente da força de trabalho.	Flexibilidade numérica externa - segurança do emprego.	Os patrões opuseram-se às novas leis de despedimento; e os sindicatos opuseram-se fortemente à liberalização do trabalho temporário.

Suécia	Indústria/empresas	Parceiros sociais	Acordos colectivos	<p><i>“Acordos de transição de carreira”</i>: os empregados na posição de disponíveis tomariam parte activa no processo de transição. O trabalho seria baseado numa cooperação intensiva entre as autoridades gestoras (os conselhos de segurança no emprego) e as pessoas, analisando os aspectos pessoais e as suas qualificações, identificando necessidades para formação qualificada, de forma a agradar a futuros empregadores.</p> <p>Estes acordos previam também uma compensação financeira da parte do salário que excedesse o benefício de desemprego.</p>	Flexibilidade externa numérica-segurança no emprego/segurança de entrada.	Sem números.
Áustria	Nacional	Governo	Lei	<p><i>“Altersteilzeit”</i>: introdução de esquemas de meia-reforma em 2000: as trabalhadoras com 50 anos, ou mais, e os trabalhadores com idade de 55 anos, ou mais, podiam cortar horas de trabalho, a um nível de 40 e/ou 60% sem perderem rendimentos.</p>	<p>Flexibilidade numérica interna /maior flexibilidade</p> <p>Segurança no trabalho</p> <p>Segurança dos rendimentos.</p>	É estimado que existam nesse país 37.000 pessoas no sistema de meia-reforma.
Finlândia	Nacional	Vários sindicatos e associações de empregados	Recomendação para mudar o “acto de horas de trabalho” (1996)	<p><i>“Working time Banks”</i>: horas extra de trabalho e subsídio de férias podem ser negociados pelos trabalhadores em termos de tempo livre ou prémios extra.</p>	Flexibilidade numérica interna - segurança combinada.	Oposição pela confederação dos sindicatos que considerava que as recomendações poderiam beneficiar a <i>flexibilidade</i> do empregador.
Alemanha	Empresa	Parceiros sociais	Acordo colectivo	Os sindicatos conseguiram um acordo com o fabricante de automóveis alemão <i>Daimler Chrysler</i> e com a <i>Siemens</i> para suspender os despedimentos em troca de mais horas de trabalho.	Flexibilidade de salários/ flexibilidade numérica interna/ segurança no emprego.	Entre 6000 (<i>Chrysler</i>) e 2000 (<i>Siemens</i>) empregos foram assegurados na Alemanha até 2006.

Itália	Indústria	Parceiros sociais na “indústria call-centre”	Acordo colectivo	Os empregados e os sindicatos de 32 <i>call-centres</i> chegaram a um acordo para garantir um sistema híbrido “co-ordenado de empregados <i>freelancers</i> ” com o aumento da segurança e da formação.	Flexibilidade funcional / segurança do emprego.	Não respondeu.
Lituânia	Nacional	Governo	Alteração do código de trabalho de Junho de 2001	Os empregadores são obrigados a ceder, quando o trabalhador é capaz de executar funções noutro sector da mesma empresa.	Flexibilidade funcional- segurança do emprego.	Não respondeu.

Fonte: Adaptado de Wilthagen e van Velzen (2004: 10-13)

Pelos dados disponibilizados, e ainda que seja de registar o caso da *AutoEuropa* como um caso de sucesso, a *flexibilidade* continua a não ser um método de eleição para a maioria dos trabalhadores portugueses, encontrando-se, o país, no grupo de Estados que possuem um menor grau de adaptabilidade funcional, em particular no que concerne ao “desenvolvimento de formas ‘avanzadas’ de flexibilidade funcional e trabalho em equipa” (LBRL, 2007: 7).

Se a questão dos modelos é, como vimos, algo problemática, focalizam-se agora os processos de individualização do trabalho e as consequências que esse fenómeno terá tido no recuo de uma voz colectiva dos trabalhadores (como a que é proposta pelos sindicatos).

3.1.3. A individualização do trabalho e a erosão do espaço tradicional da empresa

Factor de transição na actual organização laboral é a cada vez maior *individualização do trabalho*, falando-se de:

fenómenos associados à descolectivização e (...) à precarização da estrutura laboral em que assentava o pacto fordista. A perda da dimensão colectiva das relações laborais e do direito do trabalho fica bem patente quando tomamos por referência as transformações das formas de

produção, por um lado, e as transformações sentidas pelos sistemas de relações industriais, por outro (A. C. Ferreira, 2001: 270).

Esta *individualização* crescente deve-se, em grande medida, à adopção de estruturas meriocráticas no seio das empresas, que, atribuindo prémios de mérito individual, incentivam a concorrência e a desvinculação colectiva do trabalhador, como sustenta novamente Ferreira:

as políticas meriocráticas de gestão dos recursos humanos, ao utilizarem discricionária e selectivamente os prémios de produtividade, assiduidade e outras retribuições não convencionais, ou, como sucede na generalidade das instituições bancárias, a concessão de empréstimos que colocam os trabalhadores numa situação de dependência pessoal perante a empresa, também contribuem para o fenómeno de práticas individualistas nos locais de trabalho com a consequente perda de referenciais colectivos (2001: 271).

Estas tendências fazem com que o *contrato colectivo de trabalho* típico vá perdendo centralidade, sendo substituído por negociações informais ou fórmulas contratuais tendencialmente civilistas (*ibidem*), o que será prejudicial para os sindicatos e para os próprios trabalhadores.

Numa posição distinta, registe-se, contudo, o ponto de vista de Centeno, afirmando que um dos problemas da economia nacional se relaciona precisamente com as barreiras colocadas pelos sindicatos a outras formas de negociação com o trabalhador.

O paradoxo da resistência à mudança na sociedade portuguesa aumenta. Os representantes nas discussões das leis laborais reforçam as barreiras que lhes garantem a presença nas próximas reuniões. Os sindicatos defendem supostos monopólios constitucionais. Garantem ser o único interlocutor legítimo nas negociações com as empresas (Centeno, 2013: 18).

Factor que decorre do anterior prende-se com a *erosão do espaço tradicional das empresas*, tratando-se de uma modificação no papel da comunidade e do seu relacionamento com o trabalho.

O modelo estereotipado do operário tradicional envolvia uma componente comunitária muito forte, com uma conjugação cultural e social assente em solidariedades geográficas. Hoje a relação de trabalho implica uma modificação nesse tipo de fenómeno, dado que os trabalhadores podem estar a centenas de quilómetros do seu espaço doméstico e em profundo afastamento dos seus ciclos de amizade e raízes. Este fenómeno, segundo Hyman, ajuda a explicar a quebra de redes de contactos que engrandeciam os próprios sindicatos (2004b: 22).

No mesmo sentido se esclarece Ferreira, afirmando:

Os novos sistemas de *puting out*, isto é, a difusão do trabalho feito à peça, trabalho no domicílio, tele-trabalho, esbate, ainda mais a distinção entre o espaço doméstico e o espaço da produção que desde o começo caracterizou o modo de produção capitalista (A. C. Ferreira, 2001: 273).

Estanque tem, sobre o tema, uma posição mais radical, acreditando que a única forma de combater este estado de coisas é propor uma reestruturação do próprio papel da comunidade¹⁶⁸:

Só reestruturando o papel da comunidade se reestruturará o protagonismo das colectividades operárias no seio das empresas, o que significa que o futuro da acção sindical deixará de apoiar-se primordialmente na acção «de classe» para se tornar numa agregação de movimentos locais que dirijam a sua luta não só para a — e dentro da — empresa mas, simultaneamente, para — e dentro de — outras instituições, estatais e sociais, e que combinem múltiplas orientações de carácter político, cultural ou económico (2004: 305).

Estamos, todavia, demasiado afastados do futuro para adoptar uma visão tão optimista quanto a que é manifestada na citação de Estanque, atendendo às transições sociais e digitais que se sucedem.

Se em hipótese a sobrevivência sindical permanece como uma interrogação, o facto de se observarem as colectividades ou grupos sociais da comunidade em nada

¹⁶⁸ Por comunidade, de acordo com Elísio Estanque, deve entender-se “um processo sociocultural dinâmico, que transporta múltiplas lutas, discursos e dinâmicas de identificação, que oscilam entre a subordinação localizada e dependente das exigências produtivistas, e a *comunidade em movimento*, que afirma a sua originalidade e exige reconhecimento, dignidade e oportunidades de expansão perante os poderes dominantes” (Estanque, 2004: 305).

altera o juízo que sobre estes também se possa fazer. Na verdade, crê-se que a viabilidade futura de outros movimentos sociais tem tanta coerência como a dos próprios sindicatos, não se sabendo que desfecho haverá para os dois grupos.

Encerrado o parêntesis, e se os factores descritos atestam os novos formatos laborais que ocorrem hoje nos locais de trabalho, as consequências que daí se esperam tombam não apenas sobre os trabalhadores, mas também sobre os próprios sindicatos, voz activa de defesa desses trabalhadores.

De modo a amplificar o conhecimento sobre as consequências que se apontaram para o sindicalismo, propõe-se, em capítulo próprio, uma avaliação mais aprofundada sobre as mutações existentes nas taxas de sindicalização global.

3.2. Efeitos da aplicação dos novos modelos laborais sobre as taxas de sindicalização

Todos os factores aludidos previamente concorrem para uma *queda generalizada das taxas de sindicalização*, sobre a qual nos vamos debruçar agora, de forma breve, e mais tarde com maior profundidade.

Diz Ferreira que: “os níveis de participação e de filiação em organizações sindicais, têm vindo, nos últimos anos a descer regularmente, limitando dessa maneira as potencialidades da acção colectiva” (A. C. Ferreira, 2001: 272).

O espaço português tem também, apesar disso, algumas peculiaridades, tendo-se registado, entre os anos 80 e 90, algumas subidas de filiação sindical, que acompanharam o aumento das estruturas sindicais (Cerdeira cit. por A. C. Ferreira, 2001: 272).

Se é verdade que, em termos globais, o espaço sindical aumentou, registou-se, não obstante, uma diminuição nos *eventos sindicais*, atendendo, no caso, ao exemplo europeu, e tendo por referência a observação do número de greves para o período de 1989-98.

No período de uma década, a Espanha passou de 1047 greves para 632; a França de 2040 para 1475; o Reino Unido de 701 para 166; a Suécia de 139 para 13; e Portugal de 307 para 227 (A. C. Ferreira, 2001: 273).

Os dados apresentados confirmam, *grosso modo*, que a década de 90 foi menos positiva para os sindicatos, a nível mundial, como também se constata pela análise da *tabela n.º 1*, respeitante ao período que vai de 1985-1995¹⁶⁹:

Tabela 1: Densidade sindical no mundo, desde 1980

País	Ano	Densidade sindical (%)	Ano	Densidade sindical (%)	Variação percentual
<i>África</i>					

¹⁶⁹ Tradução livre do original em inglês de Verma, A., & Kochan, T. A. (2004). Unions in the 21 st Century: Prospects for Renewal. In A. Verma, & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21 st Century. An International Perspective* (pp. 1-16). New-York: Palgrave Macmillan.

Egipto	1985	38.9	1995	29.6	-23.9
Quênia	1985	41.9	1995	16.9	-59.6
Mauritânia	1985	34.8	1995	25.9	-25.7
África do sul	1985	15.5	1995	21.8	40.7
Uganda	1989	7.8	1995	3.9	-49.9
Zâmbia	1985	18.8	1995	12.5	-33.5
Zimbabué	1985	11.6	1995	13.9	20.1
<i>Ásia</i>					
Austrália	1980	47.2	1995	28.6	-39.4
China	1981	55.9	1995	68.8	23.1
Hong Kong	1980	19.0	1994	21.0	10.5
Índia	1980	18.2	1993	18.9	3.8
Japão	1980	31.1	1995	23.9	-23.1
Coreia	1980	15.5	1995	12.7	-18.0
Nova Zelândia	1980	53.5	1995	23.2	-56.6
Singapura	1980	26.8	1995	15.6	-41.8
Taiwan	1980	26.2	1995	50.1	91.2
<i>Europa</i>					
Finlândia	1980	69.8	1995	59.7	-14.5
França	1980	17.6	1995	6.1	-65.3
Alemanha	1980	35.6	1995	29.6	-16.9
Irlanda	1980	52.7	1993	36.0	-31.7
Itália	1980	44.1	1994	30.6	-30.6
Noruega	1980	55.7	1995	51.7	-7.2
Suécia	1980	78.0	1994	77.2	-1.0
Suíça	1980	31.1	1994	20.0	-35.7
Reino Unido	1980	48.6	1995	26.2	-46.1
<i>América do Norte</i>					
Canadá	1980	33.2	1993	31.0	-6.7
México	1989	54.1	1991	31.0	-42.7
Estados Unidos	1980	21.1	1995	12.7	-39.8
<i>América do Sul</i>					

Argentina	1986	48.7	1995	25.4	-47.9
Chile	1985	11.6	993	15.9	37.2
Colômbia	1985	11.2	995	7.0	-37.3
Costa Rica	1985	22.9	1995	13.1	-42.6
Venezuela	1988	25.9	1995	14.9	-42.5

Fonte: ILO, 1997-1998; Visser, 1993 cit. por Verma e Kochan (2004: 3)

Na observação dos resultados transpostos, há uma queda generalizada de filiação global, excepto para seis países: a África do Sul, o Zimbabwe, o Chile, Hong Kong, China e Índia. Para todos esses casos há, contudo, uma justificação plausível. Na África do Sul, no Chile e no Zimbabwe, os sindicatos teriam sido suprimidos durante algum tempo e assim que forças políticas mais democráticas tomaram o poder, o número de sindicatos terá aumentado vertiginosamente. No que se refere à China, considera-se a existência de uma relação directa entre o Partido Comunista chinês e a realidade sindical. No caso da Índia falar-se-ia em concreto de um aumento expansivo da população na década considerada, mas também em mudanças propiciadas pela introdução dos princípios neoliberais (Verma & Kochan, 2004: 2).

Aqui conduzidos, e sem contrariar o disposto, é possível afirmar a existência de uma quebra global de filiação, quer no sindicalismo mundial, quer no sindicalismo nacional, desde os anos 90, reflexo conjunto de um decréscimo do *associativismo* em geral (Viegas & Santos, 2008; Viegas, Faria & Santos, 2010) e da filiação político-partidária (Estanque, 2006, 2008; Mair, 2003) ela própria.

Lado a lado com a crescente heterogeneidade classista da força de trabalho, o movimento operário tem vindo a enfraquecer (em especial na Europa) e assiste-se hoje à pulverização ou «desestandardização» das formas tradicionais de trabalho e de acção sindical nos principais sectores produtivos, com a emergência de fenómenos actuais bem conhecidos, como a precariedade do emprego, o esbatimento de fronteiras entre trabalho e não-trabalho, a pluralidade e flexibilidade de modelos produtivos, o subemprego, o trabalho em regime domiciliário (Estanque, 1999: 95).

Convém, no entanto, perguntar se se trata de uma crise, ou se como relata Hyman (1996), é apenas uma crise do “estilo e da orientação tradicionais do

sindicalismo” (cit. por Ramalho e Santana, 2003: 27)¹⁷⁰. Santos e Costa consideram o seguinte:

E ainda que nas últimas décadas se tenha tornado frequente enfatizar internacionalmente a ideia de crise(s) do sindicalismo, esse facto não retira de cena este «velho» protagonista social e não anula o seu papel de contrapoder, mesmo que este papel possa ser hoje questionado (2004: 21-22).

Há quem chegue mesmo a considerar abusivo antever-se uma *quase* morte dos sindicatos, quando, por exemplo, o continente asiático, ou seja, a região mais populosa do mundo, ostenta um franco crescimento económico e de filiação sindical.

Num interessante artigo sobre as virtualidades futuras dos sindicatos, Boito pergunta se se pode falar em crise ou de um recuo do sindicalismo. O autor coloca a questão desta forma: trata-se “de decadência ou de refluxo? Ou seja, trata-se uma perda crescente e irreversível de energia ou de um recuo momentâneo, após o qual o sindicalismo poderia recobrar suas forças sem mudar seu perfil?” (2003: 320).

Boito expressa assim a necessidade de o sindicalismo não ser mais observado no seu estado endémico, mas na sua emersão.

De certo modo, podemos dizer que já estamos vivendo a crise da crise do sindicalismo. O sindicalismo está dando claros sinais de recuperação e já é hora dos cientistas sociais, observadores e sindicalistas deixarem de lado o discurso de crise *stricto senso* e começaram a discutir e entender essa recuperação (*ibidem*: 321)¹⁷¹.

Ainda nesse artigo, o autor desmonta dois argumentos recorrentemente usados para justificar a crise do sindicalismo. No primeiro desses argumentos — *a ideia de que a crise do sindicalismo é a crise do socialismo* — Boito considera que é

¹⁷⁰ Refere, a propósito, Estanque: “lado a lado com as tendências de desacreditação do «velho» sindicalismo de base operária e nacional, diversos sinais de renovação — sobretudo no plano das ideias e do debate político — têm vindo a surgir, tanto no campo académico como no domínio sindical, apontando para a emergência de um novo movimento social sindical” (2004: 302).

¹⁷¹ Ainda a respeito, Webster e Lambert propõem um argumento semelhante, considerando que “A crise do movimento operário contemporâneo é uma crise de visão de futuro” (2004: 73), embora eles próprios expressem maiores preocupações em relação à capacidade de recuperação do movimento operário, acrescentando que este tem tido sérias dificuldades em obter a adesão dos cidadãos na luta contra as transições económicas e sociais.

preciso lembrar que o socialismo nasceu antes do sindicalismo e que em diversos momentos floresceu também em países que nunca teriam conhecido o socialismo como doutrina predominante, como nos EUA por exemplo. Expresso dessa maneira, não é então possível fazer colar o *socialismo* ao *sindicalismo* como alguns o pressupunham (Boito, 2003: 322).

No que se refere ao segundo argumento – *a crise do sindicalismo ela própria* – o académico brasileiro responde que quem considera haver crise no sindicalismo global apenas pode estar apoiado num *etnocentrismo* que engloba a Europa, a América do norte e poucos mais cenários. O ponto de vista do autor é que há “regiões do planeta em que o sindicalismo está crescendo, e crescendo muito” (*ibidem*: 323). O simples facto de o movimento sindical se encontrar “em ascensão na Ásia, região mais populosa do planeta e onde a economia capitalista mais tem crescido, já seria suficiente para evitarmos falar em decadência do sindicalismo” (Boito, 2003: 324).

Por outro lado, e no caso da crise do sindicalismo europeu, esta deve ser relativizada pela execução de uma análise mais prolongada; ou seja, a queda de sindicalização só tem expressão porque se têm estudado as tendências de curto prazo e não um período temporal mais alargado. Tal raciocínio levar-nos-ia a pensar, erroneamente, que o sindicalismo estaria pior hoje do que estava antes dos anos 50 (Boito, 2003: 325).

O autor faz ainda uma terceira inversão de raciocínio, apoiada, desta vez, no conceito de *fragmentação socioeconómica* de Claus Offe. Mesmo considerando as mudanças económicas, sociais e tecnológicas, que potenciam o afastamento dos trabalhadores dos sindicatos, Boito considera o argumento da *fragmentação socioeconómica* demasiado frágil, uma vez que, em seu entender, nada houve de tão fragmentado como as diferenças de género¹⁷², ou a entrada de uma classe média nos sindicatos. Ou seja, há *fragmentações antigas*, que sempre existiram, e que não podem ser usadas como justificação para as quebras de filiação sindical a nível global. Em concreto, diz o autor:

¹⁷² Não teria sido previsível que a entrada das mulheres nos circuitos do emprego fosse tão repentina. Em Portugal, “nos últimos anos a taxa de crescimento de emprego das mulheres tem sido superior à dos homens” (LBRL, 2007: 38), motivada pelo aumento dos níveis de escolaridade do emprego feminino. Ainda que se possa interpretar esse aumento como um indicador de democratização laboral, esta expansão tem um “movimento inverso quando se trata da temática salarial, onde os níveis de remuneração das mulheres são em média inferiores” (*ibidem*) aos dos homens.

estamo-nos a referir a diferenças que separam os trabalhadores de classe média dos operários, a diferenças que separam os trabalhadores de diferentes nacionalidades dos países integrantes dos novos espaços económicos supranacionais, como a União Europeia e o Mercosul, as diferenças que separam os operários de diferentes profissões e carreiras, a diferenças que opõem os trabalhadores a trabalhadoras (2003: 330).

Apesar da pertinência dos argumentos expostos, não pode esta tese esquecer o cenário de alguma fragilidade no que toca aos sindicatos. Não só porque assim o confirmam outros estudos, e de que daremos conta mais adiante, mas também porque partimos de uma questão inicial que considera necessária a introdução de alterações na comunicação dos sindicatos (por acção das Relações Públicas), alertando-nos para o facto de que algo falha nesse sector.

Nesse sentido, e antes de encerrar esta breve *introdução* ao tema, reunimos o que consideramos ser um conjunto de indicadores de fragilização generalizada dos sindicatos a nível global e a nível nacional.

Para abrir este cenário pessimista, surge-nos, importante, a citação de Estanque, quando considera que é a própria “condição precária [que] faz aumentar o processo de desilusão social e conduz à redução dos níveis de participação cívica, associativa e política” (Estanque, 2008: 185).

No limite, dir-se-á que estamos na presença de um círculo vicioso que faz com que a redução dos níveis de participação cívica seja um produto de desmotivação social, que é também resultado de uma precarização laboral, que faz aumentar os níveis de descontentamento social e que diminui a participação cívica e assim sucessivamente.

Nos anos 80, terá sido Margaret Thatcher a apostar fortemente neste tipo de estratégia, levando a cabo uma reconhecida perseguição sindical, alicerçada na ideia de ‘*There is no alternative*’. A esse propósito, terá referido Alan Budd, em 1992, num programa televisivo, que o aumento do desemprego era uma forma bastante eficaz de reduzir a força da classe trabalhadora (cit. por Beynon, 2003: 54).

Se considerarmos que a *precarização* é, de facto, o primeiro dissuasor do *sindicalismo*, o *medo* potencia, ele próprio, o afastamento das pessoas dos sindicatos. Como referem Ramalho e Santana: “O medo do desemprego tornou-se um poderoso fator de desmobilização sindical” (2003: 26).

Precarização e *medo* são, todavia, palavras de excessiva carga semântica, obrigando-nos a apontar razões mais objectivas para justificar a *queda das taxas de sindicalização*, o que faremos nos próximos subcapítulos, não sem antes enquadrar a

queda de filiação sindical numa crise maior do que a do *associativismo* em geral e das filiações político-partidárias, em particular.

3.3. A crise no associativismo nacional

Antes de caracterizar este novo capítulo dedicado ao associativismo nacional, e à crise que sobre este se abate, cumpre salientar que, apesar de a literatura sobre a área ser também adequada ao tema dos *sindicatos*¹⁷³, e acreditando existir uma relação directa entre a diminuição do envolvimento associativo global e a queda generalizada de filiação sindical, o peso que o associativismo tem na tese circunscreve-se a este capítulo, por se entender que o tema dos sindicatos é melhor tratado nas abordagens teóricas mais específicas da área.

Decorre este juízo do facto de os sindicatos serem também um tipo específico de associação, que, com as demais, partilha o mesmo objectivo central: exprimir socialmente uma preocupação com a comunidade. Equivale isto dizer que a importância do associativismo reside, em primeiro lugar, na expressão da acção social das populações, nas mais variadas áreas, onde se inclui naturalmente as que se referem às preocupações com o trabalho.

Dispõe a Constituição da República Portuguesa ([CRP]), no seu artigo n.º 46, que “os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins que não sejam contrários à lei penal” (*cfr.* B. Rodrigues, 2011: 32).

Nesse decurso, afirmar-se-á que o associativismo, enquanto movimento de união e de desinteresse económico, é um acto de liberdade e de opção de qualquer pessoa, não podendo ser este forçado ou impedido por outros, a não ser nos termos previstos na lei.

Noutra medida, o movimento associativo, como produto e construção social, moldar-se-á à evolução dos seres humanos, conduzindo-nos à segunda premissa apresentada no primeiro parágrafo do capítulo anterior: a de que as quedas de filiação do associativismo em geral terão um reflexo na queda de filiação sindical.

¹⁷³ Como ficou justificado na *Introdução*, não foi esse o caminho da tese, preferindo-se a literatura ligada à *Sociologia do Trabalho*, em particular a que versa sobre o *sindicalismo*. Evidenciando os motivos que levaram à rejeição das teorias do *associativismo*, estes prendem-se com a sua heterogeneidade (Viegas, Faria e Santos, 2010: 158). Na verdade, a dispersão teórica que se associa aos temas do *associativismo* terá obstado a uma leitura universal sobre as suas motivações, estruturas e objectivos, sendo, por isso, menos operacional, para este trabalho, do que o campo de estudos dedicado ao *sindicalismo*.

Num estudo citado por Viegas, Faria e Santos (2010), Portugal surge como um país *com um nível médio de envolvimento associativo* (como a Espanha), situando-se entre países de forte actividade associativa, referência para o grupo escandinavo (Dinamarca e Noruega) e o da Europa central (Alemanha e Holanda) e os países de fraca actividade associativa, situados no Leste europeu (Moldávia e Roménia).

Com uma base teórica sustentada nas perspectivas clássicas de Putnam¹⁷⁴ e Toqueville, os autores citados analisaram a relação entre o *fenómeno associativo* e a *democracia*, assinalando duas questões relevantes: primeiro, a heterogeneidade que marca os diferentes tipos de associação e o impedimento que daí decorre para que se faça uma leitura universal sobre as suas motivações, estruturas e objectivos; segundo, os efeitos pouco virtuosos, do associativismo, para a democracia (Viegas *et al.*, 2010a: 158).

Relativamente ao último tópico, a pergunta que se faz é saber se *mais ou menos associativismo é bom ou mau para os sistemas democráticos?*

Putnam e Toqueville consideram que o maior envolvimento associativo dos cidadãos é sinónimo de uma sociedade democrática e, nessa medida, uma menor predisposição para o *associativismo* será indicador de *deficit* democrático.

Referido pelos autores nacionais, Putnam propõe que a *malaise* democrática contemporânea começa exactamente pela apatia em relação à política e “pela diminuição da mobilização cívica patente, por exemplo, em termos eleitorais” (cit. por Viegas *et al.*, 2010a: 160).

Apesar de o desígnio primordial da tese não ser a discussão mais aprofundada do binómio *virtude/malaise* do associativismo, reconhece-se que a questão também pode ser colocada ao contrário, sublinhando a semântica das palavras *extremismo*, *interesses de classes*, *interesses de facção*, expressões que tantas vezes são apontadas aos sindicatos.

Viegas e Santos (2008) teriam, na verdade, contemplado esse paradoxo, partindo da mesma provocação teórica anteriormente aludida: *mais ou menos associativismo é bom ou mau para a democracia?*

A resposta a essa questão pode ser encontrada na leitura que se possa fazer das suas críticas e virtudes. Trata-se de saber, na balança, que peso terão os ‘*particularismos*’, os ‘*interesses de classe*’, os ‘*efeitos de facção*’, comparando-os

¹⁷⁴ Numa análise aplicada à sociedade italiana, Putnam detectou uma correlação positiva, em unidades agregadas, entre os índices maiores de participação associativa, densidade de redes sociais, confiança pessoal e tolerância, e os índices de interesse político e participação cívica (cit. por Viegas *et al.*, 2010a: 161).

com os benefícios das organizações associativas: ‘*informação*’, ‘*solidariedade*’ e ‘*apoio técnico e ideológico aos cidadãos*’.

Regressando ao tema central do capítulo, reflecte-se sobre as características do *associativismo* português, na consulta paralela de vários estudos.

Até 2001, Portugal tinha um *nível mediano de envolvimento associativo*, com uma percentagem de 64% de população não envolvida, valores superados apenas pelos países do Leste europeu, onde 80% dos cidadãos não estariam incluídos em nenhuma associação. Representantes de uma tendência contrária, os países escandinavos apresentar-se-iam com níveis bastante mais elevados de *envolvimento associativo*, sendo que 90% da sua população participaria em associações. Como um dos exemplos dos países centrais, a Alemanha mostraria valores mais baixos (70%) que o norte da Europa (Viegas *et al.*, 2010a: 165) e mais elevados que o caso do Sul (Portugal e Espanha).

No que se refere ao *tipo de associativismo*¹⁷⁵ português, segundo esse estudo, as associações com maior destaque seriam as que se denominavam como ‘*associações de solidariedade social e religiosas*’, as ‘*desportivas, culturais e recreativas*’ e as associações sindicais, profissionais e de pensionistas.

No sentido inverso ao que se supunha acontecer noutros Estados da Europa (centrais e Escandinávia), os níveis mais baixos do *associativismo nacional* situar-se-iam nas *associações de consumidores, associações de defesa dos direitos de cidadania e de valores sociais*.

Em termos de *evolução diacrónica*, é importante registar que, apesar de a percentagem de indivíduos que pertencem a associações não se ter alterado muito entre os anos de 1990 e 2006, a grande maioria dos portugueses continuou a não fazer parte de qualquer tipo de associação (até 2006, 64% dos portugueses não pertenceria a nenhuma associação) (Viegas *et al.*, 2010a: 168).

¹⁷⁵ Para o estudo em questão, Viegas e Santos (2008: 123) construíram um ordenamento teórico próprio, proveniente do cruzamento de duas perspectivas, de Wessel (1997) e Van Deth e de Kreuter (1998), falando em três grandes tipos de associação, as *associações de integração social*, as *associações de defesa de interesses de grupo* e as *associações que expressam os novos movimentos sociais*. No que se refere às primeiras, incluem-se: a) as associações de solidariedade social e religiosa; b) as associações desportivas, culturais e recreativas; c) as associações de pais e de moradores. No que diz respeito ao segundo grupo, as *associações de defesa de interesses de grupos*, encontramos os sindicatos, as ordens, as associações profissionais e de pensionistas e as associações empresariais ou financeiras. Finalmente, no que concerne ao terceiro grupo, há a registar a presença das *associações que expressam os novos movimentos sociais* (defesa dos direitos de cidadania, associações de consumidores, ecologistas e ambientalistas, associações de defesa dos animais).

Num estudo anterior, mas com uma abrangência cronológica maior (até ao ano de 2008), Viegas e Santos (2008) tinham já comparado o *envolvimento associativista* dos cidadãos face aos parlamentares (deputados), partindo de dois paradoxos iniciais que se definiam da seguinte forma: a) *como é que as associações poderiam ter tanta importância, se apenas uma minoria de cidadãos nelas participaria?* b) *se as associações fossem tão fundamentais assim, como entender que houvesse um declínio do envolvimento associativo nas últimas décadas?*

Em resposta ao segundo paradoxo, os autores apontavam o *individualismo* crescente das sociedades, bem como o aumento gradual do espaço da *Internet* e das novas tecnologias, que foram substituindo as formas presenciais de convívio e de investimento nas associações em geral.

Se por um lado se concluía haver uma diminuição do número de pessoas inscritas em associações, por outro, estas estariam a desempenhar um papel institucional crescente, por causa do efeito amplificador dos *média* e por causa da atenção que lhes seria dada pelo próprio Estado que nelas veria soluções que podiam ser da sua competência.

Num dos estudos aludidos, Viegas e Santos (2008: 123) procuraram comparar ainda o envolvimento dos cidadãos com o dos deputados e o de um grupo de população com nível superior de educação.

Dentro dos seus objectivos iniciais, pretendia-se descobrir: a) qual o comportamento dos portugueses, de 2001 para 2008, em termos de *envolvimento ‘associativo’*; b) observar as diferenças entre cidadãos e parlamentares em termos de *envolvimento associativo*; c) e descobrir se, de 2003 a 2008, houve aumento dos níveis de participação dos portugueses em associações dos *‘novos movimentos sociais’*.

Para satisfazer estes objectivos foram criados *inquéritos via-questionário* e duas *hipóteses*. A primeira considerava que: a) *“os níveis de envolvimento associativo seriam mais elevados entre os deputados portugueses do que na população em geral”* (Viegas & Santos, 2008: 126). A segunda propunha que b) os cidadãos e os deputados identificados com partidos à esquerda tinham um maior envolvimento nas associações de representação sindical e de defesa de causas na esfera pública; e os indivíduos e os deputados de direita teriam maior tendência para se envolver em associações de integração social e cultural e defesa de interesses. Os cidadãos e os deputados identificados com o PS e PSD teriam um investimento associativo mais diversificado (*idem*: 126).

Pelos dados apurados no estudo, e porque se considera relevante recordá-los no contexto da tese, destaca-se o seguinte:

1. Em termos gerais, verifica-se que em Portugal se privilegia as *‘associações desportivas, culturais e recreativas e as associações de solidariedade social e religiosa’* (aspecto já salientado no estudo anterior);
2. Confirma-se uma tendência de baixos valores para as *associações de consumidores, defesa de direitos de cidadania, valores sociais*, ao contrário do que acontece com o norte da Europa;
3. Há um aumento do número de cidadãos que não têm qualquer tipo de pertença associativa (84%) (valores de 2008)¹⁷⁶;
4. Há uma queda de *pertença a organizações religiosas*, de 8,9% para 1,8%, o que poderá ser explicado pela maior laicização da sociedade portuguesa;
5. Há também um *decréscimo da pertença a associações desportivas e recreativas*, que os autores justificam, questionando se isso se deverá a factores conjunturais, aliados às dificuldades financeiras que as famílias começaram a atravessar depois de 2008.

Para uma compreensão global das conclusões do estudo, atente-se aos resultados obtidos na *tabela n.º 2* e no *gráfico n.º 1*, mostrando a evolução cronológica das associações portuguesas, de 2001 a 2008.

¹⁷⁶ Sob pena de criar alguma confusão, clarifique-se o seguinte: apesar de este estudo ser mais antigo do que o foi citado anteriormente (de Viegas *et al*, 2010a), os dados disponíveis para análise prolongaram-se até ao ano de 2008, sendo que no outro estudo, com data mais recente, apenas terão sido disponibilizados dados até ao ano de 2006.

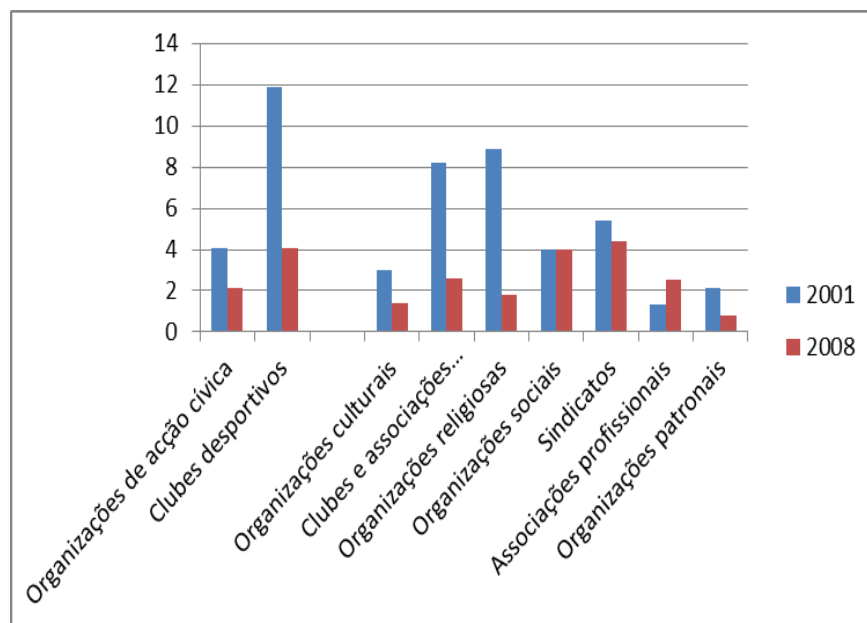
Tabela 2: Envolvimento associativo percentual da população portuguesa entre 2001 e 2008

Tipos de associação	Modalidades de associação	2001	2008
Novos movimentos sociais	Organizações de acção cívica	4,1	2,1
Integração social	Clubes desportivos	11,9	4,1
	Organizações culturais	3,0	1,4
	Clubes e associações recreativas	8,2	2,6
	Organizações religiosas	8,9	1,8
	Organizações sociais	4,0	4,0
Defesa de interesses	Sindicatos	5,4	4,4
	Associações profissionais	1,3	2,5
	Organizações patronais	2,1	0,8

Fonte: CID Project 2001; Freire, A. E Viegas, J.M.L. (coord.), “Inquérito à População Portuguesa – base de dados, 2008”, in Freire, Viegas e Seiceira (2009), cit. por Viegas e Santos (2008: 131)

Veja-se o *gráfico n.º 1*, que mostra a evolução diacrónica no associativismo português, entre 2001 e 2008.

Gráfico 1: Evolução diacrónica, de 2001 para 2008, no associativismo português



No que se refere à validação das hipóteses apresentadas, os autores verificaram que os deputados participam em mais associações do que os restantes grupos considerados, sendo que a maior diferença se localizava nas *organizações de acção cívica* (Viegas & Santos, 2008: 131), como se pode comprovar pela análise da *tabela n.º 3*:

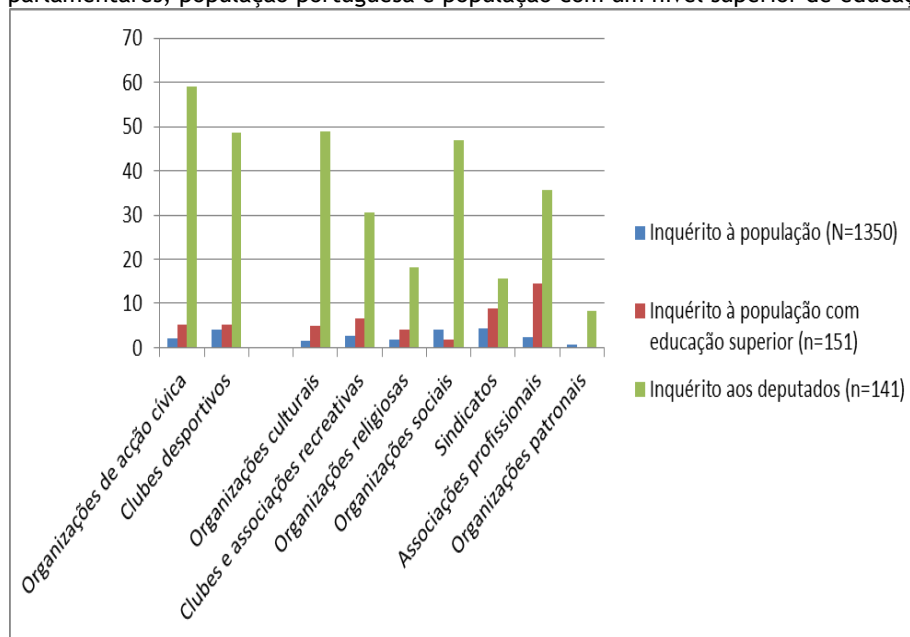
Tabela 3: Envolvimento associativo de parlamentares, população e população com educação superior

	Modalidades de associação	Inquérito à população (N=1350)	Inquérito à população com educação superior (n=151)	Inquérito aos deputados (n=141)
Novos movimentos sociais	Organizações de acção cívica	2,1	5,3	58,9
Integração social	Clubes desportivos	4,1	5,3	48,5
	Organizações culturais	1,4	4,8	49,0
	Clubes e associações recreativas	2,6	6,6	30,5
	Organizações religiosas	1,8	4,1	18,2
	Organizações sociais	4,0	1,7	47,0
Defesa de interesses	Sindicatos	4,4	8,8	15,7
	Associações profissionais	2,5	14,4	35,6
	Organizações patronais	0,8	0	8,4

Fonte: CID Project 2001; Freire, A. E Viegas, J.M.L. (coord.), “Inquérito à População Portuguesa — base de dados, 2008”, in Freire, Viegas e Seiceira (2009), cit. por Viegas e Santos (2008: 131)

Atente-se, no mesmo sentido, ao *gráfico n.º 2*, com a evolução diacrónica e comparativa dos três grupos estudados, relativamente às suas preferências em termos de envolvimento associativista.

Gráfico 2: Evolução diacrónica, de 2001 para 2008, sobre o tipo de associação preferida por três grupos em destaque: parlamentares, população portuguesa e população com um nível superior de educação



Dos resultados observados, pode afirmar-se que o *envolvimento associativo* português tem vindo a diminuir desde o início da década de 90; e, se até 2006, este estaria colocado num ponto intermédio face a outros países europeus, com os dados do último estudo, que permitem uma leitura até ao ano de 2008, compreende-se que se aproxima mais dos valores dos grupos de Leste, havendo uma grande percentagem de população portuguesa, cerca de 84% (em 2008), que não faz parte de nenhum tipo de associação.

Quando questionados sobre os motivos da queda de filiação associativista, os autores do estudo apontam o individualismo crescente das sociedades modernas, a emergência da *Internet* na vida dos cidadãos e uma maior abertura dos governos ao diálogo com as associações.

Nos subcapítulos que se seguem procuramos saber de que maneira se situam os *partidos políticos* e os *sindicatos* em termos de filiação, produzindo, dessa forma, uma base comum de compreensão para os decréscimos das três entidades referenciadas: associações, partidos políticos e sindicatos.

3.4. A crise na filiação político-partidária. Os partidos políticos

Se no capítulo anterior se verificou uma descida global do *associativismo* português nos últimos anos, procura-se entender, nesta nova etapa, de que maneira é que essa descida se reflecte também nos *partidos políticos* e de como isso ajuda a compreender as quedas no sindicalismo.

No recuo histórico que *sindicatos* e *partidos políticos* partilham, encontramos, nos primeiros, os mesmos receios e tendências de perda dos segundos. Nesse sentido, procuramos as causas desta fragilidade, ainda que se contemplem diferenças nas quedas dos dois tipos de associação, dado que o que tem debilitado os *partidos políticos* ocorre num contexto diferente daquele que cerca os *sindicatos* (a existência de casos de corrupção, por exemplo, não é tão frequente, nem mediatizada em entidades sindicais). Há, contudo, justificações semelhantes para os seus problemas: a institucionalização/ burocratização que as duas entidades foram adquirindo ao longo dos tempos e/ou o seu afastamento das novas gerações.

Ao reflectir sobre os partidos políticos, Mair (2003: 277) parte da ideia de que estas entidades estão em crise porque se têm tornado instituições arcaicas e desactualizadas. A classe política tem privilegiado os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos cidadãos. Esse deteriorar de imagem pode ser procurado em vários escândalos, a várias escalas, tendo ficado célebres os processos *Clinton versus Lewinsky*, nos EUA, o caso *Strauss-Kahn*, em França, o de *Berlusconi*, em Itália, e, em Portugal, o *processo dos sacos azuis*, o *caso dos submarinos*, o *caso do FreePort*, e outros, cuja mediatização foi levada ao extremo, sem que os respectivos processos estivessem ainda encerrados.

Por outro lado, e tendo em conta o alargamento de fronteiras de que sofrem hoje os Estados-Nação, a probabilidade de os cidadãos participarem na política activa e nos processos de deliberação democrática é cada vez mais diminuta. Assim o define Dahl para o caso europeu, concluindo que, à medida que se aumenta a eficácia dos governos, há uma maior tendência para se fazer diminuir a *participação* dos cidadãos.

Increasing references to the democratic deficit in the political arrangements of the EU revealed a concern that whatever other benefits might result from the treaty, they could come at the cost of submerging a

national democratic government into a larger and less democratic transnational system (1994: 23).

Equivale isto dizer que os cidadãos deixaram de ter controlo directo sobre as medidas que os actores externos adoptam e que afectam diariamente as suas vidas.

Da mesma forma que um país se torna parte de um vasto território, a capacidade dos indivíduos tomarem as suas próprias decisões tem diminuído consideravelmente, afectando a confiança depositada nos intervenientes do jogo democrático, onde se incluem os partidos políticos.

Assim, é justo admitir que os partidos apresentam um problema semelhante ao dos sindicatos e de outras associações: uma quebra nas taxas de filiação que se intensifica a partir da década de 90, apesar de não ser global. Na verdade,

entre 13 democracias há muito estabelecidas da Europa ocidental, a filiação partidária (...) desceu de uma média de 9,8% em 1980 para apenas 5,7% em finais dos anos 90 [no entanto] (...) no conjunto da Europa ocidental, os três únicos países que registaram um crescimento de filiação partidária relativamente a 1980 são a Grécia, Portugal e Espanha, ou seja países que se democratizaram em meados dos anos 70 (Mair, 2003: 279).

Na passagem dos anos 80 para os anos 90, países como a França, a Itália e o Reino Unido viram desaparecer um vasto número de filiados, havendo mesmo, no caso francês, uma quebra na ordem dos 2/3 de militantes, e, nos outros dois casos, uma perda de 50%.

Estes números são mais significativos se lhes forem adicionados outros indicadores como a diminuição do tempo dedicado aos partidos políticos, a descida da participação nos comícios e a dificuldade que algumas dessas instituições têm para fazer ocupar os seus cargos internamente (Mair, 2003: 279-280). Registe-se ainda que são os próprios militantes a declarar menos simpatia pelos seus partidos, registando-se também um decréscimo generalizado da participação eleitoral global.

Mair acredita que “os partidos e as suas actividades convencionais já não conseguem mobilizar os cidadãos como anteriormente nem gozam de uma presença significativa no seio da sociedade em geral” (2003: 280). Um dos factores apontados pelo autor para que tal ocorra é *o afastamento dos partidos políticos do cidadão e uma aproximação ao Estado*.

Diz Mair que os partidos políticos se têm distanciado das massas e procurado apoio no Estado e tal sucede na base de várias dependências: em primeiro lugar, uma

dependência económica, que faz com que os partidos se organizem cada vez mais através do financiamento público¹⁷⁷. Depois, há uma *dependência legislativa*, materializada em novas leis e regulamentos estatais que determinam o funcionamento interno dos partidos. Há ainda uma espécie de *dependência existencial*, que faz com que os partidos sobrevivam idealisticamente com objectivos de chegada a cargos públicos, ao que se junta, finalmente, uma *dependência de liderança*, que se justifica pela centralização mediática sobre os líderes do partido que ocuparam cargos públicos no passado.

Numa espécie de subserviência mediática, os partidos reduzem-se cada vez mais aos seus líderes e estes tornam-se um importante *stock* de capital disponível¹⁷⁸ para esses mesmos partidos.

Um outro problema apontado pelo autor relaciona-se com a inversão de algumas das tarefas primordiais dos partidos políticos. Dentre as várias funções que estes desempenham, a primeira delas, e a mais importante, é a *função representativa*, que consiste na capacidade que estes têm para integrar e mobilizar os cidadãos no regime político no qual competem. Têm ainda como missão a formulação de políticas públicas, o recrutamento de líderes e de funcionários para cargos públicos, e um desempenho procedimental, aquando da formação de parlamento e do governo. Nisto se reflecte a sua força e capacidade de acompanhamento dos trâmites legislativos, nas comissões legislativas e nos acordos diários sobre a agenda legislativa.

O problema que Mair aponta para o enviesamento das funções primordiais reflecte-se no privilegiar contínuo de uma *função processual*, burocrática, e no negligenciar permanente da *função representativa*, sendo esta a mais importante de todas as funções e a que terá estado, desde logo, na base do aparecimento histórico dos partidos políticos.

Um outro tema explorado pelo autor tem que ver com a *erosão das identidades partidárias*, o que pode ser considerado como um dos mais importantes factores a ter em conta na fragilidade contemporânea daquelas organizações; e isto acontece porque os partidos políticos estar-se-ão a confundir “cada vez mais uns com

¹⁷⁷ Ou seja, “a fonte de financiamento preferida passou a ser o tesouro público de tal modo que o sustento da vida organizacional de muitos partidos é hoje bastante dependente das subvenções estatais” (Mair, 2003: 281).

¹⁷⁸ Como refere Sena, o modelo de organização e execução das campanhas eleitorais baseia-se, nos dias de hoje, na incorporação de um saber intensivo, de um capital intensivo, de uma comunicação intensiva, obedecendo a uma gestão profissionalizada largamente dominada por consultores externos às máquinas partidárias (2008: 12).

os outros” (Mair, 2003: 285). Pertinente é saber por que é que isto acontece. Considera-se como potencial resposta a esta indagação que a perda das ideologias está relacionada com a erosão dos perfis eleitorais que os partidos possuíam anteriormente. Os partidos começaram a partilhar eleitores, e, com o declínio das fidelidades afectivas partidárias, todos eles estão mais ou menos disponíveis para todos os tipos de clientelas – o conflito ideológico deixou de ser uma meta.

Nesse mesmo sentido se pronunciou Alain Touraine, com alguma ironia, num evento académico espanhol: *“por ejemplo yo no me acuerdo nunca si Aznar es un tipo de izquierda y Blair un tipo de derecha, o si es lo contrario, por qué, porque firman los mismos textos, entonces, donde está la diferencia”* (2002: 8).

Os partidos têm por isso mais dificuldade em se apresentar como diferentes uns dos outros. Para além de seduzirem o mesmo eleitorado, utilizam os mesmos utensílios de campanha. E, sob o ponto de vista dos eleitores, torna-se cada vez mais difícil filtrar informações alternativas, causando confusão no acto da votação.

Existe, portanto, cada vez mais uma desarticulação entre ideologia e apoio político partidário: as pessoas votam nos partidos sem um compromisso claro com os valores ideológicos básicos que os suportam, admitindo-se que apenas “uma minoria olha a política por uma malha ideológica: os que detêm mais elevada formação e informação” (Freire & Belchior, 2010: 110).

Mair fala também de uma perda de identidade partidária estratégica. Se é verdade que todos os partidos sonham com o poder, é certo que quase todos realizaram, nos últimos anos, diversas coligações e alianças pouco consensuais¹⁷⁹, mas úteis em vários sentidos. O facto é que esta acção tem consequências práticas para a democracia:

perante o esbatimento das entidades partidárias e as transformações ao nível das funções e dos modos de organização e apresentação dos partidos, os eleitores parecem ter cada vez mais dificuldades em entendê-las como representantes dos seus interesses e preocupações (Mair, 2003: 288).

O cenário descrito poderá ser ainda mais problemático no caso português, se pensarmos que “os portugueses (tal como os austríacos, os irlandeses e os belgas) estão entre os europeus ocidentais que demonstram mais baixos níveis de reconhecimento da dimensão esquerda-direita, tal como mais baixos níveis de

¹⁷⁹ Vários partidos “que foram no passado inimigos tradicionais encontram actualmente um terreno governamental comum” (Mair, 2003: 288).

ancoragem das atitudes esquerda-direita ao nível social, valorativo e partidário” (Freire & Belchior, 2010: 109)¹⁸⁰.

Apoiados num *inquérito via questionário* a uma amostra representativa da população portuguesa com residência no continente (N=1000), Freire e Belchior publicaram um estudo onde se analisou a forma como os portugueses atribuem o significado de direita e esquerda, recorrendo a questões que focalizavam os temas da *distribuição e concentração da riqueza*, das *privatizações*, da *defesa dos serviços públicos*, dos *impostos*, da *proximidade a sindicatos* e *proximidade ao patronato*.

Verificou-se que, dos assuntos questionados (19 temas), havia apenas três deles que reuniam aceitação geral, naquilo que se pode atribuir à esquerda e à direita portuguesa: *concentração de riqueza e proximidade ao patronato*, ligados à direita, e *proximidade a sindicatos*, relacionados com a esquerda. A título ilustrativo, reproduzimos a tabela apresentada pelos autores:

Tabela 4: Representações de direita e de esquerda para os portugueses

	Mais à direita	Mais à esquerda	Nem à direita nem à esquerda
Maior participação dos cidadãos nas decisões políticas	13,9	31	55,1
Decisões políticas tomadas pelos líderes e pelos técnicos	26,8	16,8	56,4
Respeito pela liberdade de expressão	16,9	34,2	48,8
Apelo à tradição	32,9	22,7	44,3
Respeito pela autoridade	29,2	16,6	54,2
Respeito pela família e pelo casamento tradicionais	31,1	20,3	48,5

¹⁸⁰ Um exemplo do que se citou pode ser verificado no *slogan* usado pelo candidato do PCP, Francisco Lopes, às Presidenciais de 2011: “*Um candidato patriótico e de esquerda!*” (PCP). A palavra *pátria* nunca foi um vocábulo da esquerda, nem o seu significado permanece consensual entre os seus simpatizantes. Para outras informações, veja-se os desenvolvimentos gerados na *blogosfera*, no *blog o insurgente*, no *blog 5 dias*, no *blog forte apache*, no *blog arrastão*, e cujos links se apresentam aqui: <http://oinsurgente.org/2010/11/23/o-novo-patriotismo-da-esquerda/>; <http://5dias.net/2010/09/19/de-um-tom-patriotico-recentemente-adoptado-a-esquerda/>; <http://forteapache.blogs.sapo.pt/2012/12/?page=6>; <http://arrastao.org/2466447.html> <http://vermelhos.net/index.php/component/content/archive?year=2011&month=1>.

Distribuição de riqueza por pobres e ricos	17,3	35,3	47,4
Concentração da riqueza	51,1	12,5	36,4
Privatizações	39,8	19,2	40,9
Defesa dos serviços públicos	17,2	32,7	50,1
Mais impostos	36,4	15,3	48,2
Menos impostos	14,4	34,9	50,7
Tolerância face ao casamento de homossexuais	9,5	40,4	50,1
Tolerância face aos emigrantes	12	33	55
Firmeza face ao combate ao terrorismo global	21,8	17,1	61,1
Respeito pelo direito das mulheres	13	38,5	48,4
Proximidade aos sindicatos	13,5	49,5	36,9
Proximidade face ao patronato	43,1	15,5	41,3
Protecção do ambiente	11,9	28,4	59,7

Fonte: CIES-ISCTE, Participação de Deliberação Democrática (2006) (cit. por Freire e Belchior, 2010: 112)

Como se pode verificar pela análise da tabela anterior, para os portugueses, a *esquerda* aproxima-se mais de uma postura reivindicativa de mudanças sociais, imputando ao Estado o papel principal na promoção dessas alterações; a *direita* valoriza o “mercado na promoção do crescimento e da eficiência económica, e com a conservação do padrão sociopolítico vigente” (Freire & Belchior, 2010: 109).

Apesar da erosão ideológica indicada, e mesmo tendo em conta os dados sugeridos – que apontam para o facto de os portugueses (tal como os austríacos, os irlandeses e os belgas) reconhecerem menos as dimensões esquerda-direita, em comparação com outros povos europeus –, considera-se, pelos dados da tabela apresentada, que o discernimento que os portugueses fazem das ideologias associadas à direita e à esquerda contrariam as teses finalistas da década de 70 sobre o fim das ideologias¹⁸¹.

Fechado o parêntesis, e finalizando o capítulo proposto, o regresso a Mair evidencia três consequências da crise de filiação político-partidária, que influenciam, quanto a nós, a crise de filiação sindical: a) a primeira refere-se à despolitização,

¹⁸¹ Com Giddens partilhamos o seguinte raciocínio: “a divisão entre esquerda e direita não desapareceu (...). Os que são da esquerda acreditam na promoção da igualdade e sustentam que essa meta pode ser favorecida pela ação governamental (...) Os que são de direita sentem-se mais à vontade com a desigualdade e duvidam que o governo possa ou queira limitá-la” (Giddens & Pierson, 1998: 111).

burocratização, e cada vez maior dependência dos partidos políticos face às elites tecnocratas (Mair, 2003: 288); b) a segunda atribui-se ao facto de os cidadãos estarem cada vez mais indiferentes à política; c) e a terceira imputa-se ao caso de a política estar, ela própria, cada vez mais subserviente à *subpolítica*. Ou seja, as medidas adoptadas deixam de ser tomadas tendo em conta os partidos, os deputados, e/ou os Estados, mas passam a ser executadas ao nível da subpolítica, sendo que o cidadão comum procura compensar a ausência de compromisso das organizações políticas convencionais pela sua inclusão em *novos movimentos sociais*, onde o apelo ao *governo para o povo* substitui o *governo do povo*.

Nesse sentido, julgamos adaptadas também as palavras de Sena, alertando-nos que não serão estranhos amanhã os “modelos e virtudes mistas, de realidade desideologizadas, de emancipação estratégica de profissionais de consultoria política e de inequívoca fabricação do poder” (Sena, 2008: 9).

Face à crescente ausência de comprometimento político, face à indiferença popular, ao declínio da função representativa, e às soluções oferecidas pela sociedade civil, considera-se que o futuro dos partidos políticos, como o de outras associações, depende da forma inteligente como se poderá contornar a sua relação com a opinião pública em geral e as camadas mais jovens em particular. Saber depois se as crises do associativismo e da filiação política têm um justo reflexo na filiação sindical é uma questão que se desenvolverá no próximo capítulo dedicado à análise da crise sindical.

3.5. Crise dos sindicatos. Causas, consequências e projecções de futuro

Há diversas mudanças a ocorrer no mundo do trabalho a nível nacional e internacional, a questão que se coloca, neste novo capítulo, é saber se os sindicatos estão a responder adequadamente a esses desafios. Nos anos 80 discutia-se a descida das taxas de filiação sindical, um pouco por todo o lado (tendência não acompanhada por Portugal, como vimos), hoje há, porém, outros temas que vão além da perda de activistas para outras militâncias. Estarão os sindicatos fora de moda? Que alterações precisam de efectuar para ir de encontro às novas gerações? Que contributos podem ser oferecidos pelas RP nesse enquadramento?

Há diversos autores que aludem ao facto de os sindicatos viverem hoje uma fase negativa e essa visão é acentuada, no caso português, por um certo desconhecimento em relação ao que são os sindicatos e àquilo a que se dedicam, como propõem os dados do *Livro Branco das Relações Laborais*, de 2007, e um estudo sobre sindicatos independentes, realizado por Almeida, em 2009.

Os dois trabalhos mencionados concluem duas realidades muito vincadas para o sindicalismo nacional: por um lado, o desconhecimento, por parte da opinião pública, sobre o que são os sindicatos; por outro, uma grande diferença entre as *taxas de sindicalização* portuguesa e as que ocorrem nos países do norte da Europa — não podendo este último factor ser desvinculado de uma macro tendência que é a da queda de filiação no *associativismo*, como se evidenciou em capítulos precedentes¹⁸².

À parte os referidos valores, o paradoxo acontece, na realidade, quando os portugueses têm até uma apreciação bastante positiva “sobre o papel dos sindicatos, quer no que respeita à protecção do emprego dos trabalhadores por conta de outrem, quer no que se refere à qualidade das condições de trabalho destes” (LBRL, 2007: 71).

¹⁸² No já citado estudo de Viegas, Faria e Santos (2010), verificou-se que o *envolvimento associativo português*, em comparação com o de outros países europeus, denunciava *um nível médio de envolvimento* (como a Espanha) (em dados de 2006). A verdade é que, em dados de 2008, a percentagem de portugueses que não estavam envolvidos em termos associativos tinha aumentado de 64% para 84%, dilatando a distância que os separa dos países de forte actividade associativa (grupo escandinavo e da Europa central) e aproximando-se vertiginosamente dos países de *fraca actividade associativa*, situados no Leste europeu (onde menos de 20% da população participaria activamente em algum tipo de associação).

É curioso verificar também como, apesar de se atribuir alguma importância relativa aos sindicatos, “mais de 2/3 dos inquiridos não está nem nunca esteve sindicalizado” (*ibidem*: 72).

Quer isto dizer que, apesar de a apreciação global do papel dos sindicatos ser positiva, mais de metade da população portuguesa nunca esteve sindicalizada, admitindo-se ainda que mais de 60% dos inquiridos não simpatiza com nenhum sindicato.

Se aos dados propostos se acrescentarem outros indicadores, verificamos que mais de metade dos sujeitos interrogados não reconhece eficácia às entidades sindicais e 4/5 nunca fez greve (LBRL, 2007: 85). Há ainda um grande número de trabalhadores nacionais que procura resolver os seus problemas directamente com a entidade empregadora, como se depreende da análise da *tabela n.º 5*.

Tabela 5: Preferências manifestadas pelos trabalhadores portugueses, em caso de conflito individual

Resolução dos problemas de acordo com os trabalhadores	%
Procurar resolvê-lo tratando directamente com o empregador	84,2
Recorrer a serviços de um advogado particular	2,8
Pedir intervenção da comissão de trabalhadores	1,6
Pedir a intervenção dos delegados sindicais	1,5
Pedir a intervenção do sindicato	3,7
Pedir a intervenção da Inspeção-Geral do Trabalho	6,2
Total	100
N	885

Fonte: Adaptado do LBRL (2007: 77)

Pelos dados apurados, verifica-se que 84,2% dos portugueses procura resolver os seus problemas sem recorrer a intermediários, demonstrando que o factor cultural

continua a ser relevante nos trajectos laborais individuais e, por consequência, nos trajectos laborais sindicais.

Percebe-se assim que, apesar de os portugueses terem uma opinião favorável sobre o papel dos sindicatos, os seus comportamentos manifestam precisamente o contrário, como se verifica na *tabela n.º 6*, onde se destaca que 82,4% da população portuguesa nunca fez greve (2007: 77).

Tabela 6: Adesão a greves na população portuguesa

Comportamentos relativos à adesão à greve	%
Nunca fez greve	82,4
Fez greve há mais de cinco anos	8,3
Nos últimos cinco anos fez greve uma vez	4,3
Nos últimos cinco anos fez greve mais do que uma vez	4,9
Total	100
N	1023

Fonte: Adaptado de LBRL (2007: 77)

Ainda por referência aos dados expostos no mesmo relatório (o LBRL), os trabalhadores nacionais conseguem expressar, em simultâneo, um *alto grau de insatisfação* em relação a questões relacionadas com a remuneração, a autonomia do horário de trabalho, as oportunidades de progressão profissional (LBRL, 2007: 81), mantendo, apesar disso, uma baixa taxa de sindicalização, daí se depreendendo uma desconexão entre as atitudes e as práticas dos cidadãos nacionais, que, mesmo reconhecendo a relevância dos sindicatos, colocam sérias dúvidas a eventuais processos de filiação.

Se é certo que a ambiguidade sugerida não permite apontar as reais causas da crise sindical, e menos ainda de uma crise sindical global, outras justificações emergem agora com referência à literatura da área, apresentadas, para já, de forma sintética.

Diz Rodrigues que os principais motivos para o desgaste sindical global devem ser procurados: 1) na flexibilização das relações de trabalho, com o crescimento do trabalho independente e a tempo parcial, a subcontratação excessiva, a entrada das mulheres no mundo do trabalho, o acréscimo do trabalho ao domicílio; 2) na redução

dos postos de trabalho disponíveis em resultado da inovação tecnológica; 3) na deslocalização das empresas; 4) no uso de novas formas de gestão que propiciam uma relação individualista com o posto de trabalho e desagregam a ligação dos trabalhadores com os sindicatos (cit. por Ramalho & Santana, 2003: 25).

O autor supracitado evidencia ainda a competição entre os diferentes trabalhadores, originando rupturas que privilegiam aqueles que são nacionais, do sexo masculino, qualificados e de meia-idade, e prejudicando os que se situam no outro extremo: as mulheres, os deficientes e os mais jovens (*ibidem*: 26).

Beynon (2003: 48), por seu lado, considera que os pontos de pressão colocados sobre os sindicatos são determinados pelas multinacionais, pelas agências internacionais (FMI) e pelos Estados-Nação.

No que se refere às multinacionais, elas serão responsáveis, segundo o autor, por um enfraquecimento do poder e da abrangência dos sindicatos, como sugere recorrendo a alguns exemplos aqui recordados de forma breve: no primeiro caso, alude à fábrica *Halewood*, em Liverpool, que começou a ser comparada com a fábrica equivalente da *Ford* na Alemanha, levando à medição dos tempos de produtividade e à comparação entre os ritmos laborais dos trabalhadores das duas unidades de fabrico; no segundo caso, recorda a empresa *Hyster*, que terá anunciado que uma das suas fábricas europeias deveria fechar, efectuando-se uma escolha com base na unidade de laboração que apresentasse uma maior descida de salários; no terceiro exemplo, aponta novamente a *Ford*, mas desta vez na Escócia, tendo-se proposto como factor preferencial de abertura de fábrica o facto de os sindicatos concordarem que os salários e as condições de trabalho não fizessem parte do acordo nacional que era aplicado em todas as fábricas daquela multinacional (Beynon, 2003: 48).

Não negligenciando os *itens* indicados pelos autores anteriores, Hyman (2004a, 2004b) sublinha a erosão da *normal relação de trabalho*, a precarização generalizada dos contratos, a entrada das mulheres nos locais de trabalho, tornando-se mais difícil organizar um conjunto tão heterogéneo de trabalhadores.

No seguimento dessa observação, o autor sugere ainda que a desadequação entre a realidade estrutural do trabalho e a forma como os sindicatos foram sendo fortificados, reflecte também a quebra de solidariedade comunitária e na erosão na imagem das entidades sindicais enquanto parceiros sociais. Clarifique-se, contudo, cada um desses pontos.

Se é verdade que o nascimento dos sindicatos foi sustentado por um contingente de indivíduos que dispunham de uma *relação normal de trabalho*,

correspondente à figura de *operário* e/ou de trabalhadores manuais, à medida que a sua presença foi diminuindo, nas unidades fabris, foi desaparecendo também o seu poder de reivindicação no local, como se sugere na citação exposta:

The ‘normal’ worker, and hence the ‘normal’ potential trade union member, was thus a full-time employee whose employment status was not merely casual. By extension, the ‘normal’ employee was a man who was presumed to be ‘bread-winner’ for his family (Hyman, 2004b: 20).

Assim definido, tornou-se claro que a umbilicalidade outrora experimentada, pela maior parte dos *trabalhadores*, deixou de ter sentido, levando a que a *relação afectiva* com o local de trabalho fosse substituída por uma “nova relação do trabalhador consigo mesmo, responsável por uma não linearidade existencial caracterizada pela ausência de relações afectivas” (E. Oliveira, 2012: 42).

E se é verdade que o arquétipo do trabalhador mudou, não menos real terá sido a erosão de *estatuto de parceiro social* dos próprios sindicatos, ocasionando perdas contínuas de filiação (Hyman, 2004b: 19). Essa erosão terá sido depois acompanhada pelo esmorecimento dos próprios trabalhadores, que, em muitos casos, passaram a preferir os serviços disponibilizados por outras instâncias, do que aqueles que seriam gratuitamente fornecidos pelos sindicatos, como se dá conta no testemunho que se segue:

A firma fechou... Fechou e logo a seguir tivemos aqui o sindicato... Tivemos logo a defesa dos trabalhadores...houve logo algumas reuniões tanto com o tribunal como com o gestor judicial e pensávamos que tinham metido o processo de insolvência o que não aconteceu... Só aconteceu dois anos depois e muito por imposição da nossa parte... Foi uma reunião que os trabalhadores convocaram e não convocaram o sindicato porque pusemos a hipótese de arranjar um advogado para tomar conta do novo processo... Porque não estávamos a ver isto a andar e então o sindicato, alguém lhe disse e nessa reunião eles apareceram aí e disseram que no dia 6 de Maio tínhamos que ir a tribunal e então que iam pedir a insolvência da firma e nós dissemos-lhes, “foi preciso estarmos a (sic) espera dois anos para vocês pedirem a insolvência?!” e o sindicato o que nos disse foi que estava à espera que o patrão pedisse a insolvência e eu disse: mas isso é quase impossível, acham que ele vai pedir a insolvência da própria firma? E nessa altura apercebemo-nos de que o sindicato estava a jogar num

triângulo em que jogava connosco, com a Turcopano e com o Sr. Martins P.
(cit. por E. Oliveira, 2012: 112).

Assim assimilado, a título introdutório, pois que a esta questão voltaremos depois, não é com estranheza que os sindicatos são hoje observados como entidades burocráticas, irrelevantes e secundárias nos processos de luta, em particular se comparados com os *novos movimentos sociais*.

É certo que alguns sindicatos têm feito esforços consideráveis para alterar essa visão, assumindo a oferta de serviços personalizados, como seguros, viagens, actividades de tempos livres, por exemplo, mas essas alternativas têm tido pouca relevância na conquista de novos membros e de membros mais jovens. Na América, por exemplo, a procura e o recrutamento, executado através de jovens voluntários ou de trabalho pago, têm sido pouco eficazes e muito dispendiosos como medidas, de acordo com Hyman (2004a: 21).

Se aos processos descritos se acrescentar ainda a erosão da *agenda sindical*, anteriormente ligada a salários, ritmos semanais e defesas de emprego, e, hoje, afastada dos reais problemas das pessoas, compreende-se algumas das justificações que ficam associadas à crise sindical. Isso mesmo é apontado na citação proposta:

the typical trade union agenda: predominantly concerned with terms and conditions of employment, and in particular with three aspects: achieving the payment of a family wage, defining and reducing the standard working week, and constraining the employer's ability to hire and fire at will
(idem: 20).

As alterações do mundo laboral devem-se assim não só à proliferação de novas categorias da relação laboral, como também a uma nova definição do *trabalhador moderno*. Estamos perante a existência de novas formas de emprego, onde se incluem os empregos temporários, empregos de agência, de *part-times*, de recibos verdes, do auto-emprego, mas também de um *novo tipo de trabalhador*, definido em sete categorias, segundo Standing: “*the elite, the salariat, ‘proficians’ (those without stable employment but with valuable marketable skills), traditional core workers, low-skilled ‘flexiworkers’ who depend on casualised job opportunities, the unemployed, and those detached altogether from regular (or legal) work*” (Standing cit. por Hyman, 2004b: 21).

Outros aspectos relativos à crise sindical devem ser procurados também nas questões de *ideologia interna*, salientando-se que grande parte dos sindicatos não

tem capacidade de projectar uma “uma estratégia alternativa coerente e fundamentada na ideologia” (Webster & Lambert, 2004: 73) ou sequer aproximada dos problemas do *internacionalismo*, por exemplo. Os sindicatos têm sobrevivido, na verdade, em moldes nacionais, ou confinados aos limites territoriais do Estado-Nação. E o facto é que o Estado-Nação perdeu, ele próprio, espaço de manobra face ao poder económico das multinacionais e do poder político das organizações transnacionais de que faz parte. Se as suas fronteiras se alargaram, a questão que se coloca é entender como os sindicatos responderam a esse desafio. Será que a *transnacionalização* do mercado de trabalho foi acompanhada de um sindicalismo transnacional? Ou continuam, os sindicatos, a falar para quem já faz parte do grupo?

Encerrada esta breve introdução aos factores que condicionam a crise sindical contemporânea, propomos, nos próximos *itens*, uma abordagem mais incisiva sobre os condicionalismos externos e internos dessa crise, evidenciando as ameaças do exterior e a incapacidade interna de adaptação às alterações do meio.

3.5.1. Condicionalismos internos e externos da crise sindical

Em geral, pode dizer-se que a crise de sindicalismo aparece no seio de uma sociedade pós-escassez (Giddens & Pierson, 1998), que vive no efémero, num *tempo da urgência* e do eterno presente, onde mais importante do que adiar decisões, é o usufruto imediato de direitos e de direitos individuais (Touraine, 2002). Particularizamos, contudo, as diferenças entre os factores externos e internos da crise sindical.

3.5.1.1. Factores de ordem externa

No que diz respeito aos *factores externos* que ajudam a explicar a crise de filiação sindical há vários aspectos a ter em conta: o *espaço* e o *tempo* dos sindicatos; o individualismo; a sociedade de risco; a *globalização económica*; as modificações dos modelos laborais tradicionais; e a perda de poder real e simbólico das lideranças sindicais.

Numa sociedade hedonista e do prazer, como lhe chama Lash (1984), a efemeridade das relações e dos tempos consagrados à família, aos amigos e *grupos de pertença*, não é mais compatível com projectos de longo alcance. Nesse sentido, o florescimento de *individualismos* torna-se comum à desestabilização do

relacionamento entre trabalhadores e sindicatos, criando-se uma espécie de exploração mútua, onde os sindicalizados apenas o são enquanto isso representar um benefício real nas suas vidas. A ligação sindical deixou, por isso, de se fazer por aproximação ideológica.

Se a hiper-rapidez que cerca hoje a vida dos cidadãos os terá tornado mais distantes dos seus contactos habituais, sindicatos incluídos, a narrativa dos *espaços* é também ela factor de preocupação sindical.

Num mundo que atravessa os indiscutíveis processos de *globalização*, e dos seus derivados de âmbito político, económico e/ou social (como se analisou no capítulo 2.1), é pouco provável que as preocupações dos trabalhadores possam ser integralmente identificadas e satisfeitas pelos sindicatos, atendendo ao facto de estes estarem agora inseridos em múltiplas escalas geográficas.

Se é certo que os modelos laborais se modificaram radicalmente, a perda de interesse, por parte dos sindicalizados, também se deve à diminuição do poder, real e simbólico, dos sindicatos e dos dirigentes sindicais, fruto, não só da queda do comunismo, em vários países do mundo, mas também da emergência do culto do efémero e do anonimato sobre as vanguardas.

Como diz Touraine, é a própria sociedade que se altera nos seus valores, ou que, no limite, se tem anulado com vista à extinção: “*es el fin de la sociedad como concepto analítico*” (2002:10). Propõe assim o autor que a autonomização crescente da vida privada, do nascimento, da morte, da sexualidade, da reprodução, ou seja tudo o que deriva de “*una reprivatización de la vida pública, de la vida social*” (*ibidem*: 5), tem anunciado o regresso brutal, extraordinário, e apaixonante, “*de lo individual, de lo privado, de lo singular*” (*ibidem*: 10).

Como se entende, o sindicalismo não fica imune a todas estas alterações que têm condicionado a actuação dos indivíduos e das suas metas colectivas, mesmo que também nesta modernidade vingue o *eterno medo do outro*, como se depreende da citação proposta:

a fuga para a vida privada [trouxe] (...) o medo do outro e uma ânsia de segurança cujo resultado é a formação do «consenso dos inocentes», do *silence of the lambs*. Grades, muros eletrificados, guaritas em ligação direta com a polícia, *pitbulls* e *rottweillers*, controles [electrónicos] sofisticados (...) câmeras indiscretas no interior dos elevadores, sinistras polícias privadas de segurança, *photocharts* nas portarias, até a arcaica forma dos muros ameaçadoramente erigidos de cacos de garrafa, de alto a baixo da escala social, dos *gethos* dos ricos, passando pelos condomínios da

classe média, até as morarias pobres — [onde] o Outro é a ameaça (F. Oliveira, 2004: 126).

Ao individualismo e à privatização da vida pública é preciso agregar depois o conceito de risco e de *sociedade de risco*, como uma tentativa de domar a incerteza (Carapinheiro, 2001: 197).

O conceito de *sociedade de risco* apresenta algumas paradoxalidades, como sustenta Beck (1992), o seu mentor, prevendo-se a edificação de uma sociedade erigida sobre novas tensões e novos antagonismos, entre quem produz o risco e quem o consome. Na mesma posição se situa Giddens (2000)¹⁸³, reflectindo sobre as formas sociais de apoio e de compensação de riscos:

nas sociedades actuais, à medida que cresce a dependência da ciência e da técnica, dos seus agentes, das suas instituições e dos seus sistemas de conhecimento, cresce a ansiedade sobre a sua insuficiência e a sua ineficácia para antecipar adequadamente o futuro, nomeadamente nas questões que se prendem com a produção de bem-estar social, dando origem à emergência de novos tipos de solidariedade fundados na ansiedade (cit. por Carapinheiro, 2001: 200).

Em sintonia com o fragmento anterior está a visão de Serra sobre a designação de *sociedade de risco* e as suas virtualidades, definindo-a da seguinte forma:

A “sociedade de risco” resultará, assim, de uma espécie de “astúcia da razão” que é, em última análise, muito pouco racional ou, no mínimo, paradoxal - na medida em que, ao mesmo tempo que, através da mobilização das imensas forças produtivas postas ao seu dispor pela ciência e pela tecnologia, permite que a vida dos homens se vá tornando visivelmente mais fácil, cómoda e abundante, vai fazendo aumentar geometricamente os riscos invisíveis decorrentes desse mesmo processo; como se a felicidade material tivesse, como contrapartida necessária, a iminência do terror e da catástrofe (2006: 2).

¹⁸³ Giddens considera que somos a primeira grande sociedade de risco, acrescentando que na Idade Média esse conceito não existia. Nos Descobrimentos, o termo era sinónimo de esforço calculado; nos séculos vindouros, passou a estar associado à ideia de Estado-Providência, havendo uma espécie de gestão de riscos, destinada a proteger as pessoas de tudo aquilo que antes dependia da vontade dos Deuses: “doença, invalidez, perda de emprego (...)” (2000: 34).

Para Bauman, o risco não está apenas associado à catástrofe ambiental, mas também à desintegração dos grupos sociais, organizados sob alçada do Estado nacional, dando origem a:

discursos de exaltação de novas formas de comunitarismo, como tentativa de criação de uma espécie de comunidades naturais no âmbito da esfera da vida privada, orientadas para a resolução das contradições da vida moderna e (...) para a solução dos processos de fragmentação das identidades produzidos pela modernidade, constituindo a base do que Bauman designou como o ressurgimento do tribalismo (cit. por Carapinheiro, 2001: 201).

Também à *sociedade de risco* fica permanentemente ligada a ideia de *sociedade pós-escassez* como “aquela onde a riqueza gera problemas que não se podem resolver com mais riqueza” (Giddens & Pierson, 1998: 114).

Para além das mudanças sociais e culturais, é importante referir a pressão causada pela *globalização económica* e pelas alterações das normas laborais (J. Reis, 2009), que premeiam, como vimos, uma responsabilização individual do trabalho (A. C. Ferreira, 2001; M. C. Silva, 2007).

Daqui se conclui legitimamente que é mais difícil criar *objectivos colectivos* e lutas para um vasto número de pessoas, até porque as lutas, elas próprias, mudaram de temas (B. S. Santos, 2008; M. C. Silva, 2009), havendo novos problemas, muito mais específicos e individuais, que levam à dispersão das metas globais do grande número. De facto,

enquanto os capitalistas podem realizar os seus interesses individualmente (...) no caso da classe trabalhadora, a prossecução dos seus interesses exige a mobilização colectiva, o que requer múltiplas negociações entre os seus membros (e representantes), dificultando sobremaneira a possibilidade de acção, dada a sua natureza dialógica (Offe e Wiesenthal, 1984, cit. por Estanque, 1999: 87; *cfr.* M. C. Silva, 2007: 27).

Se à escala global, a onda de choque é fracturante para os sindicatos, não menos reais são os efeitos das alterações processadas na microescala, salientando-se várias vozes que sublinham o poder de influência das *comunidades* sobre os

sindicatos e a forma como as alterações sociais operadas nos últimos tempos propiciaram e precipitaram quedas nas taxas de sindicalização.

Hyman (2004a: 18) refere que os sindicatos perderam, nos últimos tempos, a dimensão de solidariedade que antes ostentavam e isso aconteceu não apenas por demérito próprio, mas porque a conjuntura assim o propiciou:

unions in the past were built in the main on pre-existing solidarities: they gave institutional form to a prior consciousness of collective interests and collective identity (...). In more settle times, when the capital-labour relation had attained a largely unquestioned normality, collective experience at work was complemented by domestic life in a contiguous residential community and by shared recreational, cultural, and sometimes religious pursuits; the union was an institution embedded in an encompassing social landscape.

No que diz respeito às questões ideológicas, propõe ainda Hyman (2004a) que o declínio do colectivismo e a emergência do individualismo ocasionam uma modificação na forma como os trabalhadores se relacionam com os sindicatos: de uma proximidade identitária, alicerçada na comunidade, e na cultura dessa comunidade, ter-se-á passado para uma lógica calculista, experimental e instrumental de relacionamento com as associações sindicais. O fazer parte de um sindicato ter-se-á tornado numa estratégia de custo-benefício, obliterando-se as afinidades ideológicas iniciais.

Daqui decorre um outro condicionalismo externo que é a perda ideológica que cerceia os sindicatos, embora se possa argumentar que mais do que do exterior, esse problema começa no seio das entidades sindicais.

Hyman considera mesmo que a salvação destas organizações só será possível pela recuperação da sua ideologia (2004b: 22) e tendo em vista a capacidade de atrair novos membros, de seduzir novos simpatizantes e ganhando o respeito da grande massa, como se lê melhor no original:

ability to attract members, to inspire members and sympathisers to engage in action, and to win the support (or at least neutrality) of the broader public. The struggle for trade union organization is thus a struggle for the hearts and minds of people; in other words, a battle of ideas (Hyman, 2004b: 22).

Sublinhamos, porém, que este factor se relaciona com aspectos de âmbito interno, não se tratando aqui de algo exógeno aos sindicatos ou ao sindicalismo, embora a raiz do problema resida, não raro, em causas externas.

Uma das questões mais significativas, no que diz respeito às fragilidades crescentes dos sindicatos, essas sim provenientes do exterior, prende-se com as novas regras do trabalho, que, não raro, estão associadas a processo múltiplos de deslocalização, que, segundo Silva:

conduzem ao alastramento do trabalho assalariado a novas regiões do planeta e impõem novas formas de organização e prestação do trabalho... E estão na origem (...) do aprofundamento das desigualdades sociais, de graves restrições ao exercício das liberdades e dos direitos humanos, de migrações em massa, na fuga aos impostos, na deterioração do ambiente (2003: 39).

Ao contrário do que seria de esperar, a *sociedade da informação* não trouxe “uma maior autonomia do trabalhador face à instituição empregadora” (Montargil, 2008: 128), bem o inverso, falando Wieviorka de três lógicas de *dominação directa* sobre o trabalhador: a *lógica de exclusão* – o trabalhador como descartável; a *lógica de alienação*, em que o indivíduo “não é mais do que aquilo que o sistema o faz ser” (2003: 27); e assistindo-se, numa terceira lógica, à existência da pessoa como única responsável pelos seus insucessos, pelas suas dificuldades, não podendo acusar ninguém de não ser o que gostaria de ser, de não fazer o que gostaria de fazer.

Se ao problema de autonomia se aditar as inúmeras situações de *part-time* e de trabalhos temporários¹⁸⁴, com perdas reais dos salários, com a deslocalização da produção, com o crescimento da mobilidade internacional (Montargil, 2008: 128), facilmente se entende a dificuldade que existe hoje em reunir um conjunto de trabalhadores com os quais se possa trabalhar em favor dos seus direitos, atendendo não apenas à perda de poder simbólico, por parte dos dirigentes sindicais, fruto do colapso do comunismo¹⁸⁵, mas também à emergência de um *novo tipo de*

¹⁸⁴ Sobre o assunto, reflecte Chossudovsky (2009: ¶10): “*Las normas para tratar al personal en Estados Unidos son: revienten a los sindicatos, inciten a los trabajadores más viejos a pelear contra los más jóvenes, llamen a los esquirols, recorten salarios y eliminen los seguros pagados por la compañía*”.

¹⁸⁵ Sobre esse colapso reflecte Santos, num artigo sobre os *novos movimentos sociais* e o *Fórum Social Mundial*, nele tecendo também algumas considerações sobre os problemas da esquerda (2008b: 40-41). Partindo da premissa do neoliberalismo como realidade consumada e aceitando a perda de massa crítica como um dos factores mais relevantes para o declínio da esquerda global, o autor lembra que esse

trabalhador, que, sendo mais exigente, formado e ambicioso nas suas metas, provoca uma espécie de pressão sobre os *blue-collar workers* (J. Reis, 2009), cada vez mais em menor número nos locais de trabalho.

Registe-se, neste último argumento, que se pretende associar a um determinado tipo de activismo um determinado tipo de trabalhador (estando o *operário* muito mais próximo das velhas referências de luta sindical, os sindicatos, e os *white-collar workers* junto dos sectores mais avançados de novos activismos sociais).

Diz Dupas que a redução da proporção dos operários no conjunto dos trabalhadores empregados aumentou as dificuldades em sindicalizar, quer os trabalhadores de elevadas qualificações, quer os trabalhadores precários, receosos dos efeitos do seu envolvimento na acção colectiva, acelerando a erosão da cultura operária (cit. por Hespanha, 2001: 169).

Justificar-se-á essa situação pela maior diferenciação existente entre os trabalhadores, fruto, mais uma vez, do fenómeno da *globalização*:

Surge uma diferenciação fundamental entre dois tipos de trabalhadores: os trabalhadores nucleares ligados à actividade central e os trabalhadores periféricos ou genéricos que podem ser contratados, despedidos ou substituídos facilmente por outras pessoas de outras regiões (Kovács, 2008: 148).

As razões que vamos mencionar de seguida apontam já os *factores internos* de condicionamento da fragilidade sindical.

3.5.1.2.Factores de ordem interna

Se no âmbito dos *factores externos*, há poucas responsabilidades a atribuir aos sindicatos, no que se refere aos *factores de ordem interna*, destacam-se os problemas relacionados com a *mobilização*, a *ausência de técnicas de comunicação* e os *ruidos de ordem semântica na recepção do discurso sindical*.

declínio terá sido acelerado pelo assassinato de Che Guevara na Bolívia, em 1966, pela neutralização do Maio de 68, pela invasão da Checoslováquia (1968), pelo embargo americano a Cuba, pelas ditaduras militares sul-americanas (durante os anos 60-70), pelo florescimento de uma nova direita – com Ronald Reagan e Margaret Thatcher e o consenso de Washington (1989) – pelo colapso do muro de Berlim (1989) e a conversão do comunismo chinês.

Coadjuvadas, todas estas questões se materializam na incapacidade que os sindicatos têm para gerir o processo de perda de filiação, o insucesso de *mobilização geral* e de uma *mobilização jovem*.

Como se referiu previamente, o sindicalismo tem vindo a sofrer com as quebras

de competitividade devidas não só aos reduzidos salários praticados e à baixa qualificação de mão-de-obra, mas igualmente à sua escassa capacidade de modernização e inovação, tanto em termos tecnológicos como, sobretudo, em matéria de definição de estratégias eficazes de afirmação, enquanto sector produtivo com capital de conhecimento e experiência, quer à escala nacional como internacional (B. S. Santos, 2008a: 431).

De acordo com Gomez, Gunderson, e Meltz (2004), os sindicatos enfrentam algumas dificuldades em convencer futuros membros, e os filiados jovens, de que há benefícios concretos na sindicalização e isso acontece porque estes se terão tornado incapazes de oferecer, de forma prévia, uma experimentação do produto/serviço e das suas vantagens. A hipótese levantava por Gomez *et al.* pode ler-se da seguinte forma:

it (...) discusses the importance of union membership's experimental qualities in the context of intergenerational transmission mechanisms, which when positive, can perpetuate union membership across the generations, but when negative, can cause membership to spiral downward (2004: 140).

Se é certo que os sindicatos não podem oferecer previamente uma experiência, de modo a captar novos associados, não é menos verdade que a fidelização dos sócios habituais tenha permanecido igual, ou se afigure como estável.

Na verdade, a questão das lealdades, entre sindicato e sindicalizado, mantém-se como um problema contínuo e muitas vezes não resolvido dos sindicatos.

Ou seja, para além da ausência de um *link* intergeracional, é possível admitir-se que as *lealdades sindicais* já não têm a força de outrora, uma vez que o grau de permanência que os sindicalizados têm face àquelas instituições está cada vez mais condicionado às ponderações de custo/benefício. E ainda que os sindicatos não sejam

responsáveis por essa situação, a sua capacidade de inovação tem-se pautado, em muitas situações, pelo desapego face ao que ocorre no exterior.

Ramalho e Santana (2003: 29) consideram que é necessário que os sindicatos alterem as suas estratégias de recrutamento e de manutenção de membros, de forma a “ficar com os indivíduos ao longo de toda a sua trajetória profissional”.

Se é certo poder assumir-se algumas responsabilidades nos processos internos com base nos mecanismos nem sempre dinâmicos das associações sindicais, o contraditório é todavia exercido por quem conhece o funcionamento interno deste tipo de estrutura, oferecendo-nos outras interpretações sobre as fragilidades mencionadas. Atente-se, por isso, ao testemunho que se segue de uma dirigente sindical:

Procuramos ser um balcão aberto, onde todos se sintam representados! Quando é para reivindicar os direitos dos trabalhadores, estamos sempre disponíveis para ajudar os sindicalizados e os não sindicalizados. Apenas queremos que os não sindicalizados tomem consciência da importância dos sindicatos na sociedade e na resolução dos seus problemas, para que não recorram ao sindicato apenas quando precisam de nós (...). Mas a sindicalização está a passar por várias fragilidades. A maior é o desrespeito pelos direitos sindicais, a perseguição gera o medo de se sindicalizarem, ou as situações em que o sindicato tem de ficar à porta da empresa, no café ou no pinhal, em total clandestinidade (cit. por B. S. Santos, 2008a: 446).

Pelo texto transposto, compreende-se que os sindicatos sofrem também com as perseguições de que são alvos os trabalhadores nos seus empregos e serviços. Não declarada, essa perseguição esboça-se, não raro, em contextos de clandestinidade onde se cruzam diversas omissões e sofisticadas estratégias de poder executadas pelos donos das próprias empresas.

Dizer isto não invalida também uma auscultação mais atenta aos pontos fracos dos sindicatos, em particular, naqueles que a tese visa examinar e que se referem à *ausência de técnicas de comunicação* e/ou o seu uso deficitário, não apenas porque grande parte destas associações não está preparada economicamente para receber profissionais da comunicação, o que seria o ideal para a maximização da sua eficácia comunicativa, mas também porque, como diz Estanque, é preciso romper com uma certa acomodação e com o funcionamento burocrático em que boa parte do sindicalismo se deixou enredar, apelando a “uma atitude autocrítica e porventura

mais humilde por parte das actuais lideranças” (2008b: 187), sugerindo ainda que os sindicatos passem a usar os mesmos instrumentos que os movimentos alterglobalização usam desde Seattle, usufruindo do ciberespaço e das suas vantagens. — Apesar disso: “permanece no ar a dúvida sobre se os seus dirigentes, formados no velho modelo nacional-industrial, conseguirão responder a estes desafios ou se deixarão definhar um sindicalismo já em acelerado processo de descredibilização” (*ibidem*).

Castells, sobre o assunto, tem uma posição ainda mais radical, afirmando o seguinte:

O movimento operário parece ter sido historicamente suprimido (...) [e] não parece ser capaz de gerir por si mesmo, e a partir de si mesmo, um projecto de identidade capaz de reconstruir o controlo social e reedificar as instituições sociais na Era da Informação. Os militantes operários farão, sem dúvida, parte das dinâmicas sociais novas e de transformação. Estou menos seguro em relação aos sindicatos (1997: 360).

No seguimento das posições apontadas, perguntamos, contudo, se será a espectacularidade das acções dos movimentos alterglobalização a forma mais adequada de interagir com os sindicalizados portugueses. Para além disso, é também necessário não esquecer que, no local de trabalho se geram processos emotivos muito fortes e em contextos de quotidianidade nem sempre compatíveis com grandes *performances* comunicativas. Disso mesmo é prova o excerto de uma entrevista a uma activista sindical:

Boaventura: *“Se calhar o recurso à greve deixou de ser tão importante como era no período anterior, mas sempre contaste muito com a mobilização das mulheres. É um sindicato militante, digamos, basista, que trabalha muito com o apoio dos trabalhadores. Como é que tu consegues isso? Qual é a estratégia que tu, como líder sindical, tens para não fazeres acção de cúpula e, pelo contrário, fazeres uma acção muito vinculada às pessoas. É fácil, é difícil? Como é que isso se faz?”*

Maria de Fátima Carvalho: *“Eu penso que nessas situações precisamos, acima de tudo, de muita entrega e esforço na descoberta de novos caminhos, de usar o bom senso e colocar o coração. As pessoas precisam de sentir confiança e a nossa entrega total para caminhar, apesar de*

muitas vezes não sabermos muito bem o caminho” (B. S. Santos, 2008: 442)

Partindo do pressuposto que as associações sindicais e os seus líderes estariam predispostos à mudança, como equacionar, por exemplo, a questão do discurso?

Termos “como classe operária, burguesia, proletariado, luta de classes, que fariam sentido há dez anos, não são mais do que uma língua escutada apenas por iniciados e cúmplices que as têm como relíquia” (Mispelblom, 1996, cit. por Ramalho & Santana, 2003: 26). Veja-se também a esse respeito as palavras de Gianotti (2004: ¶ 46):

em geral a linguagem usada em boletins/jornais sindicais é uma linguagem incompreensível para o público ao qual se destina. Tanto quanto o juridiquês, economês, informatiquês, há outra praga típica do meio sindical. É o sindicalês (...) com isso temos que a maioria dos boletins/jornais sindicais que são escritos numa linguagem absolutamente estranha para os seus leitores. O mesmo vale para o discurso, feito num programa de rádio, num palanque ou carro de som.

Por aqui se vê que o desuso de linguagem tem sido aproveitado, por diversas vezes, pelos opositores sindicais, quer estejamos a falar de políticos e/ou governantes, ou de humoristas, ou de jornalistas¹⁸⁶ e fazedores de opinião, para criticar os sindicatos. Do caso português, cita-se, por exemplo, um fragmento da rubrica *Preto no Branco*, assinada por Paulo Baldaia, para o *Jornal de Notícias*, de 10 de Março de 2007, onde se apelida de “selvagens e reaccionários” alguns sindicatos, acrescentando que: “*Para estar nas boas graças destes sindicatos não é preciso*

¹⁸⁶ Paulo Ferreira, chefe de redacção do *Jornal de Notícias* (JN), em 8 de Março de 2007, e comentando as medidas governamentais sobre a Função Pública, pronunciava-se da seguinte forma: “os sindicatos, incapazes de perceberem o óbvio, falam de má fé e acusam o Executivo de Sócrates de apostar na ‘precariedade’ e de querer colocar os funcionários públicos na ‘prateleira’” (P. Ferreira, 2007). David Pontes, jornalista do JN, em 4 de Março de 2007, mencionando uma manifestação da CGTP onde tinham participado mais de 120.000 pessoas, disse que a manifestação dificilmente conduziria a mudanças na política do governo, porque os sindicatos *apresentavam um discurso gasto* e com uma agenda difusa: “*Apesar de 120 mil na rua, a manifestação da CGTP tem menos capacidade de se inscrever na agenda mediática e nas preocupações do Governo do que uma manifestação em Valença por causa do SAP. E é de lamentar, porque os trabalhadores precisam de bons sindicatos, capazes de não se enredar nos seus equívocos*” (Pontes, 2007).

trabalhar, basta pagar as quotas. Funcionam como um negócio, ao serviço das ambições da maioria dos seus dirigentes” (Baldaia, 2007: 13).

Reportando-nos também ao caso inglês, mencionando Beynon, a propósito da reflexão sobre o período do governo de Margaret Thatcher, onde se procurou fazer colar ao *sindicalismo* qualquer coisa do *passado*. O *sindicato dos trabalhadores das Docas* foi, por exemplo, apelidado de “*a última das grandes guildas medievais*” e os seus trabalhadores como “*fósseis*” numa terra arruinada. Noutro sentido, os líderes sindicais eram apelidados de ‘barões’ ou conotados com a Máfia, as estruturas sindicais eram conotadas com o período dos dinossauros” (*ibidem*: 55).

Por via de uma *linguagem pouco inovadora*, os sindicatos têm vindo assim a ser observados como vilões ou como ultrapassados pelas mudanças na natureza das sociedades capitalistas (Beynon, 2003: 57).

A este estado de coisas não serão também indiferentes os recursos repetidos de *slogans*, chavões, frases feitas, que se usam desde a década de 70, para divulgação sindical.

Atente-se a alguns exemplos extraídos de alguns comunicados, cartazes, divulgações, suportes escritos, do livro dos 25 anos do STFPSN¹⁸⁷ (Vital, 2002): “Criminosa actuação da polícia” (121); “os assassinos têm de ser punidos” (124), “Não aos aumentos de miséria. Não á (sic) política totalitária do governo” (91), “Novos projectos de diplomas entregues pelo governo. Classificação de serviço, um diploma ‘terrorista’ (44); “marchas pelo pão, pelo trabalho, contra a carestia”.

Ainda na primeira divulgação sindical daquela organização, intitulada de n.º 1, (emitida em 20 de Novembro de 1975), pode ler-se o seguinte:

Trabalhadores da Função Pública: Sabes que existe um sindicato para te defender?! Se sabes, porque ainda não te inscreveste?! Sabes que só unidos todos os servidores se poderão libertar do jugo opressor que nunca respeitou a tua capacidade, a justiça de todos os direitos humanos!/Não te isoles nem te deixes iludir por aqueles a quem o sindicato não interessa, “os privilegiados” “os apadrinhados, “os incapacitados” (15).

Em termos de comunicação há assim, em nosso entender, três grandes questões a apontar sobre os *sindicatos*: em primeiro lugar, continua a existir um uso imperfeito, por parte deste tipo de organização, de técnicas de comunicação, *lato*

¹⁸⁷ Para mais informações, vide Vital, M. (Coord.) (2002). *25 anos do Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte*. Porto: Campo das Letras.

sensu. Dir-se-ia, não raro, que quanto maior é a necessidade de comunicar, menor é o espaço que tem vindo a ser contemplado, em alguns desses locais, para a melhor divulgação dos seus conteúdos ideológicos e educativos.

De uma certa maneira, aos sindicatos, acontece o mesmo tipo de problemas que cerceia outras entidades, ou seja, incorre-se num problema clássico que é falar para quem já está convencido. Há uma sobrevalorização da *comunicação interna* decrescente e formal, sustentada pelo recurso contínuo a *comunicados internos*, pelas reuniões, pelos *fliers*, pelos *house organs*, e algum afastamento do público externo, nomeadamente os órgãos de comunicação social e da sociedade em geral.

Há, por outro lado, uma cultura sindical demasiado hermética, com uma linguagem fechada, apenas e só para quem faz parte do círculo; a opinião pública permanece confusa em relação a determinadas matérias, não apenas por causa da *terminologia técnica sindical*, o *sindicalês* referido por Gianotti (2004: ¶46), que contempla muitos termos provenientes da linguagem jurídica, por exemplo, mas também porque os poucos instrumentos de *comunicação externa* que são veiculados para o exterior se apresentam confusos e fechados às temáticas do cidadão comum. No aspecto da linguagem, existe uma forte tendência para

substituir o discurso da classe dominante (...) por um outro discurso igualmente dominador. Isto porque, ao invés de buscar a emancipação intelectual dos seus trabalhadores, do público ao qual se dirige, a comunicação praticada pelas entidades sindicais tem se orientado para a conquista das mentes e corações dos seus alvos (Vieira, 2000: 5).

Ainda a esse respeito, adequadas são também as palavras de Castro (1999: ¶16), salvaguardando que:

as posturas cupulistas, autoritárias, despolitizadas e pouco solidárias, mostram que as direções sindicais têm visto nas suas categorias, enquanto público, mero depositários das informações que desejam veicular. Ou seja, repetem na Comunicação Sindical as mesmas atitudes verticalizadas e unidireccionais encontradas nas relações com os seus patrões.

Castro considera que a única forma de inverter essa situação é possibilitar a existência de “materiais de comunicação que expressem outras opiniões que não apenas a dos dirigentes” (1999: ¶19), só assim seria possível salvaguardar uma

comunicação sindical realmente democrática, que se apresente como alternativa crítica das realidades democráticas dos diferentes países.

Isto significa que, além da proliferação de discursos técnicos fechados, os sindicatos continuam a emitir uma direcção controlada dos conteúdos ideológicos, quer para a opinião pública, quer para o público interno, excluindo, em ambos, a apreciação intelectual do receptor no processo.

Torquato é da opinião que não é possível esconder ou recalcar, a nível interno, uma rede informal de informação, já que esse procedimento irá apenas aumentar a possibilidade de o *informal* ser usado contra o *formal* (1986b: 55). Os sindicatos excelentes deveriam adoptar este procedimento, na justa compreensão das expectativas dos seus próprios funcionários e/ou associados. Além disso, é bom não esquecer que há motivações de ordem pessoal, partidária e económica, político-ideológica, que podem gerar situações de conflito nas quais predominam precisamente esses mesmos interesses, não apenas observados sob o ponto de vista individual das estruturas sindicais enquanto núcleos fechados ao exterior, mas também no que toca aos próprios relacionamentos político-partidários e de âmbito mais alargado.

Trata-se de perceber se, aliado à necessidade de pugnar pela *democracia*, a nível externo, os sindicatos conseguem usufruir dessa *democracia* a nível interno (G. Wood, 2004: 1), ou se, no outro extremo, se mantêm também afastados da influência político-partidária.

Particularmente adequado nesse contexto é o testemunho de Maria de Fátima Carvalho, activista e dirigente sindical, pronunciando-se sobre a CGTP.

Eu penso que a razão disso é que a minha estrutura e a forma como sempre funcionei não se adequam às máquinas, ao pensamento único. Penso que a raiz das minhas lutas em Mira de Aire e noutras zonas, a forma como me envolvi em tudo, foi sempre espontânea, criativa e foi a minha escola, na qual me senti muito bem! Por isso não me dei bem quando vim para Coimbra, na fusão de 1977, onde se juntaram os 4 sindicatos: têxteis de Alcobaça e Coimbra, lanifícios de Castanheira, Mira de Aire e Coimbra e Vestuário de Coimbra, Guarda, Castelo Branco e Leiria. Como sabe sou oriunda de Mira de Aire e nós lá sempre tivemos essa liberdade de pensamento. Houve sempre uma forma de funcionar discutindo muito e pensando, sem que tivéssemos de estar sujeitos a imposições de fora, viessem de onde viessem. Quando vim para Coimbra tive muitas dificuldades em me adaptar à forma de funcionamento do sindicato, após a fusão. Para além do Sindicato ter uma forte componente

de influência partidária, havia formas de trabalhar muito diferentes e não foi fácil a adaptação. (...) Eu não podia participar nos outros plenários. Só podia fazer actividade sindical em Mira de Aire, pois diziam que era a minha zona, onde eles não tinham aceitação (B. S. Santos, 2008: 452).

Ainda num outro local, mas em resposta a uma pergunta lançada por Santos, aquela activista responderia o seguinte:

Eu acho que a CGTP ainda não se conseguiu libertar das amarras partidárias. Nós hoje conseguimos discutir tudo e darmos as nossas opiniões, mas na hora da decisão são sempre os mesmos a decidir.

Boaventura — *Tu achas que a filiação partidária dos sindicatos é uma coisa muito forte no sindicalismo?*

Fátima — *Sim! Na minha opinião até é forte demais.*

Boaventura — *E achas que isso é uma coisa boa ou uma coisa má?*

Fátima — *Acho que é uma coisa má. Porque a tendência natural é os partidos servirem-se dos sindicatos para se afirmarem no terreno, e muitas vezes confundem-se os papéis, o que em minha opinião em nada fortalece nem credibiliza os sindicatos. Em vez de serem um espaço crescente de reflexão, servem-se das lutas e não é só como fonte de afirmação e implementação no terreno. Digo isto sem querer tirar valor aos partidos, que são muito importantes para o garante da nossa democracia e na denúncia de injustiças. Como se costuma dizer, “cada macaco no seu galho”* (B. S. Santos, 2008: 458).

Ainda sobre a questão das *afectividades partidárias*, é também importante proceder ao contraditório, aqui apontado pelos dirigentes máximos das duas confederações sindicais portuguesas, ainda líderes, no período em que se iniciou a tese (2009). Relativamente à CGTP, consideramos o testemunho de Manuel Carvalho da Silva, numa entrevista realizada no ano de 2004):

[pergunta colocada por Elísio Estanque e Hermes Costa] *Concorda com a crítica, já antiga, segundo a qual tem existido no sindicalismo português, devido à própria história da sua organização no período pós-25 de Abril de 1974, um excesso de «instrumentalização» político-partidária? Existe ou*

não uma influência partidária forte, interna às estruturas dirigentes, e com poder para influenciar as agendas e iniciativas sindicais?

Manuel Carvalho da Silva¹⁸⁸:

“ há uma ausência muito grande, por parte das forças políticas da esquerda em geral (numas mais do que noutras), de reflexão sobre as questões do trabalho e do sindicalismo. Sendo o Partido Comunista historicamente influente no movimento sindical português, acho que é muito interessante a relação que muitas vezes se pretende colocar entre os seus problemas e a situação de dificuldades do movimento sindical, da CGTP e das suas perspectivas de acção. Não negando a importância de analisar essa questão vale a pena entretanto perguntar, por exemplo, quanto tempo é que os dirigentes do Partido Socialista dedicam num ano às questões do trabalho e do socialismo? Como é que o PS reflecte sobre as questões do trabalho? Que reflexão introduzem? Pouca! E mesmo as dinâmicas políticas novas que surgiram na sociedade e que se associam, por exemplo, ao Bloco de Esquerda como força política emergente nestes últimos anos, nos devem levar a reflectir. Que reflexão trazem sobre o mundo do trabalho? E as organizações católicas que no nosso país têm um percurso e acção importantes na caminhada do movimento sindical e na abordagem dos problemas do trabalho que dificuldades manifestam hoje? (...) Claro que pode haver, no seio da CGTP-IN , alguma repercussão dos problemas próprios do PCP, admito que sim... Pode haver salpicos” (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 291-296).

Já João Proença, líder também da UGT, no mesmo ano, e sobre o mesmo assunto, responderia o seguinte:

A UGT orgulha-se de ter sindicatos com maiorias de todas as tendências político-sindicais e de se terem verificado alternâncias em muitos dos seus sindicatos, resultantes de eleições democráticas. Nos órgãos nacionais da UGT estão representadas todas as tendências e as decisões são normalmente por unanimidade ou por grandes maiorias, nunca se tendo verificado rupturas por posições assumidas face às políticas de vários

¹⁸⁸ Não obstante a resposta em cima proposta, na sua Tese de Doutoramento (que deu origem à obra *Trabalho e Sindicalismo em tempos de globalização*), Silva (2007: 113) faz referência a um estudo sobre as condições em que os trabalhadores se sindicalizariam e, surpreendentemente, a principal condição/razão expressa pela maioria deles era a seguinte: “se os sindicatos fossem mais independentes dos partidos” (correspondendo a 53% das respostas apuradas).

governos. (...) Hoje na Europa há liberdade sindical, o que leva à possibilidade de os trabalhadores escolherem livremente os seus sindicatos (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 298).

Na reflexão que os dois testemunhos permitem, observa-se que Carvalho da Silva não nega a posição partidária da estrutura sindical que representava à época, mas diz também que essa posição se deve menos ao poder de influência da esquerda sobre a CGTP do que às ausências ocasionadas no seio de outros partidos políticos. O mesmo é sugerir que o poder exercido pela esquerda, ou por um determinado tipo de esquerda, sobre os sindicatos, se realiza porque outras facções políticas e ideológicas deixaram de se preocupar com a acção sindical.

Ligeiramente mais afastado desse binómio esquerda/direita, João Proença prefere salientar a presença de militantes de diferentes partidos políticos na central sindical que representava na altura da entrevista.

Deixando de lado a influência política partidária reflectimos agora sobre a pouca capacidade de mobilização que os sindicatos tendem a colocar, por exemplo, nas novas gerações, ou em formas alternativas de comunicação. Webster e Lambert consideram que os sindicatos aparentam um certo “fracasso em atrair juventude para os movimentos sindicais [tornando-se num] (...) constrangimento grave na luta pela emancipação social” (2004: 91). Esta observação terá um contexto específico que deriva também de um estudo que os autores fizeram à *Southern Initiative on Globalisation and Trade Unions Rights* ([SIGTUR]), traçando um perfil etário dos *delegados sindicais* dessa estrutura, e daí resultando duas situações específicas: a) por um lado, o facto de $\frac{3}{4}$ dos seus representantes terem mais de 40 anos de idade; b), por outro, a assimetria confirmada na presença de dois delegados com mais de 70 anos e de apenas 1 dos delegados ter menos de 30.

Se o factor etário é verdadeiramente preocupante, a capacidade ou incapacidade comunicativa destes actores sociais permanece também como um dos seus mais importantes dilemas. Veja-se a propósito a comparação que Waterman faz do papel dos sindicatos e dos movimentos antiglobalização de Seattle, em 1999:

enquanto os ecologistas apareceram vestidos de tartarugas, os sindicalistas apareceram vestidos de ... sindicalistas. E enquanto os sindicalistas não-violentos expressavam a sua resistência correndo risco físico, os dirigentes dos EUA ajoelhavam durante alguns movimentos, em atitude de oração. Resultado: esses 50% de sindicalistas tiveram direito a 5% de cobertura com imagem nos principais noticiários internacionais (...). Só se poderia atribuir

este facto a um «tendenciosismo dos media» se as formas de expressão utilizadas tivessem sido tão originais, apelativas, aparatosas ou lúdicas como as dos demais manifestantes (Waterman, 2004a: 233).

Analisando os protestos de Seattle, Waterman considera que os sindicalistas acabaram por ficar nos bastidores mediáticos de uma batalha que também se fez pelas questões do trabalho. É certo que a organização do protesto esteve a cargo de uma rede de ONGs, mas os sindicatos estiveram presentes (2004: 232).

E a questão é que, apesar de contribuírem com cerca de 50% dos participantes, “os sindicatos dos EUA tiveram um envolvimento tardio, organizaram actividades à parte (...) e procuraram encaminhar a sua marcha para longe dos locais onde a polícia enfrentava com brutalidade a resistência dos manifestantes não violentos” (2004: 233).

Aqui chegados, questiona-se então que capacidades de adaptação terão os sindicatos face às transições sociais, culturais e geracionais.

Esta preocupação reúne académicos, dirigentes sindicais e activistas, que reconhecem a necessidade dessa adaptação, como se pode depreender das palavras da sindicalista Maria de Fátima Carvalho:

É por isso que nós temos de pensar seriamente como é que vamos mobilizar os trabalhadores a partir de agora. Porque os trabalhadores, hoje, não se mobilizam só porque é preciso lutar contra o governo. Esse disco já está riscado. Os trabalhadores querem ver soluções concretas para os seus problemas. Hoje não é só tocar o apito! Isso foi após o 25 de Abril (...)

[pronunciando-se sobre o resultado de umas eleições onde venceu a direita, a activista continua]: *“Acho que nós ainda não fizemos, após estas eleições, um balanço e uma autocritica, para ver também onde é que errámos, para que a direita tivesse ganho. Perceber porque é que os trabalhadores não confiaram nos partidos de esquerda e votaram à direita... Penso que esta coisa de tocarmos sempre para a frente, sem nunca analisarmos os nossos erros e fracassos, não nos ajuda a encontrar novos caminhos nem dá confiança aos trabalhadores. Será que o movimento sindical não erra também?”* (cit. por B. S. Santos, 2008: 461).

Regressando à questão central deste capítulo: não apenas pelos motivos que foram e que vão ser apresentados, mas por razões civilizacionais mais profundas, é

preocupante o cenário que se vislumbra no que se refere à formação, ou interesse, das camadas mais jovens em relação ao sindicalismo.

Factores de ordem laboral¹⁸⁹, mas também motivacional, podem explicar o abandono, ou falta de relacionamento que estas gerações têm para com estas instituições. Bastará pensar em como vêem estas, hoje, esse mundo, para o qual entram cada vez mais tarde.

Perante este cenário, os departamentos de informação sindical estão obrigados a exercer profundas alterações no que diz respeito à utilização de meios de difusão de informação com a contratação de profissionais da área e com a modificação das suas práticas informativas.

É sabido que a comunicação invadiu, nos últimos anos, todos os lugares possíveis da vida pública, o que implica dizer que chegou aos locais menos óbvios. Vemo-la aparecer ligada às empresas privadas, ao Estado e aos serviços públicos.

No que se refere à questão dos sindicatos, se antes o procedimento se relacionava sobretudo com a lógica de mobilização dos actores implicados na luta sindical — os seus associados —, o que se questiona hoje é saber se as acções de comunicação conseguem sensibilizar a opinião pública e torná-la num potente aliado nesse domínio. Prova disso mesmo é a utilização, nos *comunicados*, de argumentos que visem não só chamar a atenção dos associados, mas também de manifestar uma preocupação para com a sociedade.

Dir-se-ia que os sindicatos iniciaram um esforço de difusão de informação destinada a audiências externas, embora esse esforço ainda seja diminuto. A bidireccionalidade da comunicação continua a ser, quanto a nós, um processo desconhecido para a grande maioria deles.

Em rigor, dir-se-ia que os seus processos de comunicação estão submetidos a uma espécie de autismo comunicativo, apostando-se mais numa comunicação interna decrescente do que na disseminação da comunicação externa.

Assim, como sistemas, os sindicatos surgem-nos, à primeira vista, bastante herméticos e pouco permeáveis aos estímulos do meio; embora pontualmente se registem comportamentos de maior compreensão face às mudanças exteriores. É

¹⁸⁹ A esse propósito, é adequado o testemunho de Alice Meireles, ex-dirigente sindical, do STFPSN: “Na transição da década de 1980 para a década de 1990, quando me tornei dirigente do Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte, surgem em força os contratos a prazo; as relações laborais individualizam-se; a precariedade ganha terreno. As dificuldades de mobilização acentuam-se: há incerteza, medo, chantagem - e os trabalhadores, sobretudo os mais jovens e com vínculos mais precários, retraem-se” (Alice Meireles, comunicação pessoal, 4 de Agosto de 2009).

sobre essa ocorrência que se vai reflectir no próximo subcapítulo dedicado à crise dos sindicatos e às suas projecções de futuro.

3.5.2. Crise dos sindicatos: projecções de futuro

Vários são os autores que se têm preocupado com o futuro dos sindicatos, apontando a necessidade de aumentar a criatividade, a internacionalização e o apoio a diferentes causas onde se inclui o *ambiente*, as populações excluídas, o racismo, ou seja, tem-se considerado que é necessário trabalhar uma *agenda* politemática e comum à que é usada pelos diferentes *novos movimentos sociais*.

The strategy should be wide and comprehensive enough to appeal to people whether they are employed or unemployed, poor or wealthy, black or white, educated or uneducated, gay or straight, female or male, well housed or badly housed (Dlamini, 1999: 80).

Este facto é particularmente importante se se tiver em conta o actual momento do activismo sindical e a sua asfixia pelos *novos movimentos sociais*. Por outro lado, várias têm sido também as vozes que apelam à autocrítica como único caminho de evolução para este tipo de associação (Estanque, 2008b: 187).

Também nesse enlace, afirma Dlamini (1999) o seguinte: “*The impact that trade unions and the left will have depends not on utopian vision, but on their being able to provide a qualitative critique of the present, and developing a strategy of how they will achieve progressive change*” (82). Noutro lugar, acrescenta:

Trade unions and left need to: pursue not just a traditional class settlement, but a new relationship between men and women (...); pursue an ecological contract between generations (the environmental question) (...); respond to the challenges posed by the other forces of social fragmentation, such as, ethnicity, religion and sexuality. These forces impact on class solidarity and identity (ibidem: 81).

É, portanto, em várias frentes que os sindicatos vão ter de actuar: na busca da internacionalização, na captação de jovens sindicalizados, na inclusão de uma vasta agenda temática, próxima da dos *novos movimentos sociais*, na protecção aos excluídos e às franjas de imigrantes deslocalizados, na transformação comunicacional face às novas reivindicações do *Marketing*.

Há quem considere que o futuro passará pela transformação estrutural que faz emergir o *sindicato tipo movimento*. Será essa a solução? Ou é de *Marketing* que se fala? Como pode um sindicato obter um *posicionamento* diferenciador se optar pelas mesmas mensagens dos *novos movimentos sociais*?

Estas são apenas algumas questões às quais se pretende responder, sintetizando várias propostas sobre o futuro sindical que alguns estudiosos na matéria têm concebido, embora todas elas embrionárias e pouco aprofundadas nesta fase.

3.5.2.1. Sobre a sindicalização jovem

Gomez *et al.* (2004) chamam a atenção para o problema da sindicalização jovem. Várias democracias europeias têm tido dificuldades em sindicalizar uma faixa etária mais jovem, como terão dificuldade em mobilizá-la noutras faixas etárias ou em outros tipos de associação, como vimos anteriormente, o facto é que as estruturas sindicais não estão preparadas para persuadir os seus futuros membros. Silva tem, apesar disso, um ponto de vista contrário, dizendo:

[e referindo-se de forma optimista ao aumento do número de mulheres na filiação sindical] A isto junta-se ainda um outro dado interessante que é o aumento do número de jovens. Os dados de 2001 apontam para 39% dos novos sindicalizados terem até 30 anos, o que, face às idades de entrada no mercado de trabalho hoje, é muito animador (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 294).

Embora se saiba muito pouco sobre os processos que permitem a transmissão intergeracional na preferência de um sindicato, há literatura disponível em Psicologia que nos diz que um indivíduo pode desenvolver um interesse maior pelo sindicalismo se possuir um conceito positivo sobre essa prática; e esse conceito positivo ou é passado através da experiência parental, ou pelo testemunho disponibilizado por colegas mais velhos.

Machin & Blanden (2002) descobriam que os filhos e filhas de trabalhadores de sindicatos são 20% mais capazes de integrar sindicatos do que outros indivíduos (cit. por Gomez *et al.*, 2004: 241).

Diz ainda este artigo algo muito significativo: que os pais que são filiados, ou que tenham uma atitude positiva sobre os sindicatos, têm uma maior possibilidade de passar essas atitudes e estatuto sindical aos seus filhos. O contrário também é

verdadeiro: ou seja, se os pais têm menor tendência para gostar de sindicatos isso pode ser passado intergeracionalmente e as atitudes negativas vão prevalecer (Gomez *et al.* 2004: 245).

O processo de transmissão de preferência sindical pode ser entendido pelo próprio acesso dos jovens ao emprego. Isto significa que a obtenção do primeiro emprego é condicionada por um conjunto de redes informais e familiares que auxiliam os jovens no acesso a um trabalho remunerado.

Diz Oliveira que “quando há recurso à rede familiar este concebe-se, sobretudo no sentido vertical, nomeadamente aos pais, quando estes dispõem de capital social e/ou económico para intervir, mas também aos tios, a primos mais velhos, ou mesmo, tios e primos dos pais” (2012: 37). O autor cita Portugal para referir que “existe uma mobilização de gerações mais velhas no apoio à entrada dos mais novos no mercado de trabalho, possível dada a posição conquistada no mercado” (Portugal cit. por E. Oliveira, 2012: 37).

No entender de Gomez *et al.* (2004) a probabilidade de filiação sindical aumenta também com o aumento do conhecimento ou de experimentação que os potenciais sindicalizados têm sobre os sindicatos. As atitudes face aos sindicatos tendem a ser mais positivas se os indivíduos tiverem algum tipo de contacto prévio com o mundo sindical.

Num estudo citado pelos autores, 37% dos jovens inquiridos (idades entre 15-24 anos) diziam-se mais predispostos para a sindicalização se tivesse havido um familiar membro de um sindicato no seu historial familiar; e esta predisposição seria ainda maior se os jovens tivessem colegas mais velhos com uma atitude positiva em relação às entidades sindicais (41%). No que se refere aos inquiridos adultos (idades 25-65), que foram usados como termo comparativo, as percentagens que se registaram em ambos eram bastante inferiores, sendo que apenas 11% deles se deixariam influenciar pela existência prévia de um familiar ligado ao sindicalismo e 29% pela referência positiva de colegas em relação a essa prática (Gomez *et al.*, 2004: 242).

Assim, pelos dados auferidos, são as *amostras* e o *passa-palavra* as duas formas mais importantes de captar a atenção dos eventuais interessados para sindicalização: “*sampling and information gathering through personal referrals are the two most prevalent ways that potential members form favourable or unfavourable opinions about unions, or make decisions about whether to pursue membership or not*” (Gomez *et al.*, 2004: 242).

Numa altura em que a comunicação de massas entrou já num registo de saturação, é com alguma facilidade que se compreende a importância de acções individualizadas para os sindicatos, como as que são potenciadas por estratégias *word-of-mouth*, ou de *passa-palavra*, pois que estas permitirão uma conquista mais rápida de novos clientes e/ou a fidelização dos antigos.

Ressalva-se assim que as experiências positivas, experienciadas por amigos e familiares de sindicalizados, podem auxiliar os processos de novas angariações.

A informação que é veiculada por *word-of-mouth* possui maior credibilidade, objectividade e torna-se mais próxima dos que a recebem. Entre as suas vantagens é possível localizar uma forma mais rápida e totalmente gratuita de promoção oral ou escrita e através da qual os diferentes públicos-alvo expandem a sua satisfação ou insatisfação em relação a determinados produtos/serviços oferecidos pelas organizações.

De acordo com Cafferky (1999), a existência de um relacionamento oral, *boca-a-boca*, ao nível das organizações, permitirá, não apenas o envolvimento do público-alvo relativamente à entidade, aos seus produtos e serviços, perspectivando-os de forma positiva, como também possibilitará a valorização da opinião dos *stakeholders*, com os quais se estabelece um nível superior de empenhamento emocional. Utilizar os testemunhos do público-alvo tradicional evita ainda a proliferação de opiniões negativas em relação à empresa/ organização.

É curioso recordar, neste caso, que o processo de angariação de sócios, na maior parte dos sindicatos portugueses, se fez precisamente assim no passado, como o comprova o testemunho de Maria Eduarda Ferreira, sócia n.º 1 do STFPSN:

Depois, todos os dias, ou sempre que se podia, reuníamos na sede da União dos Sindicatos a efectuar o levantamento de todos os locais de trabalho sediados no Porto, a contactá-los para organizar reuniões e a proceder à identificação das questões comuns (...) E assim se constituiu a Comissão Instaladora do Sindicato da Função Pública -Zona Norte, sempre na base do trabalho voluntário (Vital, 2002: 29).

Sem contrariar o disposto, e mesmo que o *passa-palavra* seja um método eficaz de novas angariações, continua a ser difícil ser-se membro de uma associação sem que antes se tenha testado as suas vantagens.

Em estudos feitos em sindicatos do Canadá, dos EUA, e da Grã-Bretanha, ter-se-á provado que os jovens trabalhadores estão menos disponíveis para pagar quotas, não apenas porque grande parte deles está numa condição precária, mas também por

outros motivos: primeiro, porque, como novos trabalhadores, e entrando no mercado de trabalho como não-membros, enfrentam custos variáveis engenhados, por passarem do seu estatuto de não pagadores a uma sindicalização por via de emprego; segundo, porque, como novos trabalhadores, têm de verificar a qualidade da filiação sindical, havendo, na própria sindicalização, uma maior probabilidade de defesa de interesses dos trabalhadores mais antigos, ou seja, à medida que os trabalhadores ganham mais tempo de filiação, mais a sua representação sindical lhes permite obter vantagens; terceiro, porque as mudanças que atingem o emprego jovem são mais frequentes do que as que afectam os trabalhadores com maior maturidade laboral. Nesse sentido, há uma maior probabilidade de os trabalhadores mais velhos se guiarem pelos sindicatos (Gomez *et al.*, 2004: 243).

3.5.2.2. Internacionalização da luta. Preocupações globais, soluções globais?

Vários autores colocam o foco na questão da internacionalização, acreditando que é no *global* que se devem colocar as preocupações de futuro. Evans menciona três bons exemplos de *transnacionalização sindical* que podem ser vantajosos para o futuro dessas organizações: a) a *criação de redes de informação transnacional*, permitindo a circulação de informação a nível global, o que pode ser usado como arma contra as grandes empresas; b) o *incremento de um boicote ao consumo*, como aconteceu no caso da *Nike*, nos anos de 1977 e 1998, quando os cidadãos de todo o mundo boicotaram a empresa depois de ser conhecida a forma como os seus funcionários eram tratados em países como a Indonésia e o Vietname; c) o reforço das *redes sindicais internacionais*, que têm permitido a resolução local de alguns problemas, pela intervenção global de vários sindicatos e centrais sindicais de vários países (EUA, México e Canadá) (cit. por Beynon, 2003: 67).

Peter Waterman (2004a: 223-224) considera que um *novo internacionalismo operário* tem de passar: a) pela transformação das relações internacionais entre sindicatos e confederações em relações de proximidade, face-a-face, entre as partes interessadas e directamente ligadas ao mundo sindical; b) pelo abandono do modelo hierárquico em pirâmide, propondo, em alternativa, um modelo flexível, democrático, próximo do que é usado pelos novos movimentos sociais; c) pela substituição do modelo de ajuda e de solidariedade, desvinculando-se da distribuição unidireccional de dinheiro e promovendo a troca bidireccional de ideias.

Diz ainda Waterman (2004a: 223-224) que esse modelo:

- a) Deve ir além das meras declarações de princípios, e de apelos públicos, partindo para acções criativas, e transversais;
- b) Deve tomar em atenção os problemas caseiros e quotidianos dos trabalhadores e não apenas as questões levantadas pelos seus representantes;
- c) Deve ultrapassar a dependência ideológica, política e financeira da solidariedade internacional;
- d) E evitar os conluíus e silêncios do internacionalismo sindical tradicional, promovendo a escuta de movimentos de trabalhadores de todas as regiões do mundo e não apenas dos eixos centrais do sistema.

Numa outra visão sobre as alterações do sindicalismo internacional, Webster e Lambert (2004: 81) propõe um quadro clarificador sobre as alterações que se prevêem em matéria de compreensão internacional dos sindicatos, que passamos a citar.

Quadro 13: Características do velho e do novo internacionalismo sindical

Velho internacionalismo	Novo internacionalismo
Hierarquia	Rede
Centralização	Descentralização
Comando	Participação
Controlo	Capacitação
Debate restrito	Debate aberto
Tomada de decisões lenta	Tomada de decisões rápidas
Elevada burocracia	Temporizado
Formal	Flexibilidade
Orientação para a diplomacia	Orientação para a mobilização

Focalização exclusiva nos sindicatos e nos locais de trabalho	Focalização na construção de coligações com novos movimentos sociais e ONGs
Predominante no Norte	Predominante no Sul

Fonte: Citado de Webster e Lambert (2004: 81)

Assim exposto, o desenho dos autores supracitados assemelha-se grandemente às propostas de Waterman, frisando-se a relevância de uma nova atitude para um novo internacionalismo, assente no debate, na cooperação, na flexibilidade e na anulação das hierarquias, condições que, como se verá, se aproximam bastante das características dos novos movimentos sociais. Será esse o caminho dos sindicatos? No subcapítulo que se segue, tentar-se-á compreender melhor o futuro do movimento operário e das suas convergências, cedências, e/ou afastamento dos novos movimentos sociais.

3.5.2.3. Novas estruturas: sindicalismo de tipo movimento, ou sindicalismo ligado a novos movimentos sociais?

Inicia-se esta nova etapa com uma questão simplificada pelo título: que futuro estará destinado aos sindicatos: uma metamorfose em *sindicalismo de tipo movimento*? Ou a criação de sinergias com outros movimentos sociais?

Em primeiro lugar é preciso saber a que é que se refere a designação de *sindicalismo de tipo movimento*, depois é preciso saber o que é que ela implica em contrapartida, ou seja, é preciso apurar a relevância e conformidade das sinergias com outros *movimentos sociais*.

Há diversas correntes que têm chamado a atenção para a ideia do *sindicalismo como movimento social*, justificando-o com os argumentos da defesa da *democracia directa*, e da *democracia interna* dos próprios sindicatos. Nesse *sindicalismo de movimento* poderiam ser defendidos os seguintes tópicos:

a afirmação de identidades e interesses colectivos dos trabalhadores; a tensão entre a defesa dos interesses da classe trabalhadora e as lutas mais gerais contra a opressão; a prioridade dada à relação ‘normal’ de emprego caracterizada pelos contratos de emprego permanente (...); e, finalmente a representação da classe trabalhadora no seu conjunto (Estanque, 2008a: 185).

Tratar-se-ia, então, de um sindicalismo

mais dinâmico, aberto às novas demandas, de escopo internacional e informado por uma política socialista renovada (...). Esse sindicalismo seria democrático (...) militante (...) seria político, embora agindo independentemente dos partidos; multiplicaria o alcance do seu poder (...); lutaria por todos os oprimidos, ampliando o seu poder nesse processo (Ramalho & Santana, 2003: 28-29).

Waterman (2004a: 209) diz que, para que esse sindicalismo fosse viável, seria necessário ter em linha de conta todos os tipos de actividade laboral, todas as formas socioculturais, estando voltado para a sociedade civil, e apresentando, em suma, as seguintes características:

- a) Concentrando esforços na área do trabalho assalariado, batendo-se por melhores salários e melhores condições de trabalho, prestando atenção redobrada aos processos do trabalho, nomeadamente no que toca às políticas de inovação tecnológica, realizações, sub-contratações, e políticas de formação e de educação.
- b) Combatendo os métodos e relações de trabalho de tipo hierárquico, autoritário e tecnocrático, em favor de outros produtos/serviços socialmente úteis e amigos do ambiente.
- c) Lutando pela redução do horário de trabalho, pela distribuição do disponível e do necessário, pela partilha do trabalho doméstico, e pelo aumento do tempo livre com vista ao autodesenvolvimento cultural e à realização pessoal.
- d) Desenvolvendo uma relação estreita com outros movimentos de outras classes ou categorias não sindicalizadas ou não passíveis de sindicalização (sectores informais, trabalhos no domicílio, trabalhadores rurais, donas de casa, entre outros).
- e) Criando uma estreita relação com outros movimentos democráticos, não classistas, com diferentes aliados.
- f) Promovendo e auxiliando novas causas sociais que forem surgindo na sociedade em geral.
- g) Privilegiando formas democráticas no local de trabalho e as relações de tipo horizontal.

- h) Publicitando as áreas da educação, da cultura e da comunicação, e estimulando a cultura operária e popular.

A proposta de Waterman (2004: 220-221) é, de facto, abrangente e deixa poucos espaços em branco para outros desenvolvimentos, falta, porém, perceber se o formato original dos sindicatos não continua a ser o mais adequado no momento.

Isto significa que, mais do que alterações radicais no sindicalismo nacional, seria relevante introduzir mudanças, gradualmente pequenas, mas significativas, que passassem também pela aceitação e compreensão das sugestões efectuadas por outros *movimentos sociais*, o que nos conduz à temática anterior: *o sindicalismo próximo dos movimentos sociais*.

Várias estruturas sindicais têm, na verdade, efectuado, ao longo dos tempos, diversas diligências nesse sentido. Além dos casos dos sindicatos da Índia, que se citaram na II.ª Parte da tese, recordamos, a título meramente exemplificativo uma acção desenvolvida pela União Sindical Espanhola ([USE]) que estará a financiar “parte da construção de um colégio de 450 lugares no bairro La Chinita, em Apartadó, para filhos de trabalhadores e moradores” (Romero, 2004: 254), dando espaço àquilo que se considera ser a defesa de um *sindicalismo social*.

Sem que se alongue demasiado o exemplo, até porque não é esse o interesse fulcral da tese, reconhece-se a complexidade do tema, atendendo também ao confronto que se espera existir entre sindicatos e outros *movimentos sociais*. É que, apesar de ser equacionável a sinergia entre ambos, a questão que se coloca é saber se esta é também desejável.

Vários relatos, oriundos das lideranças sindicais, têm proposto consensualmente essa ligação — sindicato/*novos movimentos sociais* —, embora com algumas reservas, como se poderá entender pelas declarações de Carvalho da Silva:

Para mim é verdade que os sindicatos estão atrasados na sua acção de articulação com outros movimentos sociais. Pela nossa parte (CGTP-IN) temos, neste momento, uma discussão séria sobre o assunto na sequência de dinâmicas que observámos no ano passado e este ano no Fórum Social Mundial de Porto Alegre (...) Sou defensor de que o movimento sindical deve ter um espaço de que não pode nem deve abdicar. Cometeríamos um erro estratégico se deixássemos que as questões sindicais fossem tratadas como questões de mais uma ONG. Temos, entretanto, obrigação de

articular a acção do movimento sindical com outros movimentos sociais e também com as ONGs (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 276).

Noutro lugar diz ainda:

Na articulação de acção que defendo como estratégia de intervenção dos movimentos sociais, quer eles se organizem em torno do tema da exclusão, quer do ambiente, quer da igualdade, quer da paz, etc., terá que se clarificar os espaços, as representatividades específicas e ter respeito por todos, pois não é por um ser muito representativo e o outro ser pouco que o tratamento tem de ser diferente, terá é que ser diferenciado (ibidem: 277).

Interrogado sobre o mesmo assunto, João Proença terá referido:

O movimento sindical vem reforçando a sua ligação a muitas organizações não governamentais (ONGs), quer no diálogo bilateral, quer multilateral, em especial através de instituições onde estão representadas (...). É também o caso do emprego dos trabalhadores imigrantes e da luta pela sua integração e pela igualdade de direitos no trabalho, em que posição sindical portuguesa está na primeira linha da luta sindical a nível mundial (ibidem: 278).

Sem uma resposta definitiva em relação à questão do modelo de sindicato de futuro, abordar-se-á no próximo *item* um assunto que tem sido levantado por alguns autores sobre o *link* do sindicalismo ao mundo do *Marketing* e da comunicação, ainda que este tema seja, por excelência, menos discutido do que outros aspectos relativos às suas mudanças.

3.5.2.4. Os processos de *Marketing* e de comunicação

Por fim, é importante salientar a perspectiva que contempla a possibilidade de os sindicatos funcionarem como uma empresa, oferecendo serviços e bens e vendendo-os como qualquer outra. Trata-se, no fundo, de alertar os sindicatos e a opinião pública de que estes estão a vender um bom serviço, transferindo para os eventuais clientes (os sócios) os atributos experienciais capazes de motivar, por

passa-palavra, os mais jovens, sendo esse, quanto a nós, um dos primeiros passos no eventual longo processo de rejuvenescimento sindical.

Isso mesmo pode ser lido na citação que se adiciona:

The indeterminate level of quality associated with union membership generates 'risk', which means that joining a union is a decision akin to the purchase of a product whose payoff is fully observed after purchase. Experience-goods consequently have certain properties that make them hard 'market' to potential customers, especially new ones, which in our case means that young workers are particularly likely to by-pass membership unless otherwise compelled to do so by agency shop arrangements. Experience goods are hard to promote since they rely on word-of-mouth and personal referrals rather than formal advertising campaigns. Unions, as a result, face the same problems as many firms that need to acquire members (Gomez et al., 2004: 247).

Tendo em conta o que se referiu, e a avaliar pela história do movimento sindical português, e pela força que possui a sua maior central sindical (CGTP), cuja ligação à esquerda é incontornável (Estanque, 2006), não se crê que a massificação e padronização dos sindicatos portugueses possa ser uma opção a reter; contudo, há que retirar dessa hipótese algumas indicações para a melhoria dos aspectos comunicativos dos sindicatos.

Na verdade, e recordando um pouco as perspectivas persuasivas que antes se abordaram na I.^a Parte da tese, relativamente às escolas de pensamento da área das RP, seria possível seduzir potenciais novos sindicalizados, acreditando que estes seriam capazes de modificar as suas emoções e crenças, consoante os novos estímulos que os sindicatos lhes pudessem oferecer.

Se pela *Teoria da Troca Social* se observaria, em hipótese, que as novas gerações estariam mais predispostas a estabelecer relacionamentos com os sindicatos se deles se vislumbrasse um benefício real e/ou uma anulação de custos, acreditando ainda que a presença de trabalhadores mais velhos, nas organizações, fosse um incentivo à adopção de determinados comportamentos (como se reflectiu anteriormente); pela *Teoria da Difusão da Inovação* seria possível defender também que o caminho que os seres humanos desenvolveriam até à realização de uma decisão importante, como a de pertencer, por exemplo, a um sindicato, ocorreria com um percurso de cinco etapas (nelas se considerando a *atenção*, o *interesse*, a *avaliação*, o *teste*, a *adopção*), capazes de levar os indivíduos a aceitar a informação criada

pelas organizações, evocando-se de novo a centralidade que, nelas, poderia o *Marketing* representar, como alegado neste capítulo.

Finalmente, numa terceira teoria persuasiva, a *Teoria da Aprendizagem*, dir-se-ia que os seres humanos procurariam prever os efeitos da adopção de determinado comportamento, olhando para a forma como o processamento de informação se vai fazendo ao longo dos tempos. Ou seja, de forma a escapar aos efeitos negativos que poderiam estar associados à tomada de algumas decisões, os indivíduos tenderiam a obter informações mais precisas sobre os produtos e os serviços que pretendessem obter.

Considera-se, nesse sentido, que os indivíduos tenderiam a desenvolver mais facilmente os seus comportamentos pela observação das experiências tomadas por outros, sabendo-se que, se na auscultação do comportamento dos outros, fosse visualizada uma recompensa real, a probabilidade de as suas condutas serem semelhantes às que ficassem entendidas como bem-sucedidas seria maior.

Assim, o apelo sindical que se espera que venha a suceder, em relação às novas gerações, deverá passar também pela importância com os seus aspectos comunicativos, retomando-se a centralidade das RP nestes locais.

Ainda que a *Persuasão* nem sempre seja observada como o mais elegível dos caminhos, não deixa de ser relevante entendê-la ao serviço da comunicação sindical, uma vez que os jovens portugueses estarão, cada vez mais, rodeados de estímulos persuasivos, que dificilmente se coadunam com discursos burocráticos dos sindicatos tradicionais.

Síntese

No final desta III.^a Parte, resume-se um conjunto de ideias que queremos fazer transitar para o *estudo empírico*, lembrando a análise mais aprofundada sobre o *universo sindical*, apreendendo não apenas as suas fragilidades, mas também a forma como lhes poderiam as Relações Públicas oferecer préstimos de *modernização*.

Reforçou-se, em primeiro lugar, uma queda generalizada das taxas de filiação associativa (Viegas, Faria & Santos, 2010), partidária (Mair, 2003: 279) e sindical (Hyman, 1996; Estanque, 1999), grandemente justificada por *factores de ordem externa* e por *factores de ordem interna* (Waterman, 2004a; G. Wood, 2004; Estanque, 2008a).

Relativamente aos primeiros, considerou-se a *globalização* (Kovács, 2008) e as alterações generalizadas nos padrões de ordem social e cultural, de *espaço*, *tempo*, da sociedade contemporânea; em relação aos segundos, mencionou-se a burocratização do discurso (Castro, 1999: 19; Vieira, 2000: 5; Beynon, 2003: 55; Gianotti, 2004: 146) dos sindicatos, das suas erosões ideológicas e da falta de relacionamento que estes têm vindo a demonstrar em relação às novas gerações (Webster & Lambert, 2004: 91).

Partiu-se de uma reflexão geral sobre a centralidade do *trabalho* na vida das pessoas e da sua mais recente alienação, sendo este uma mercadoria cuja principal finalidade será suportar o sistema capitalista (Antunes, 2008: 14; Mendes, 2008b: 119).

Várias transições operadas estarão na base de um novo *modelo laboral*, como as que se relacionaram, antes, com uma diminuição dos *blue-collar workers*, ou a substituição das mais tradicionais formas de fabrico pelos mais desregulamentados modelos de produção, denominados de *flexibilidade*.

O acesso massivo das mulheres aos locais de trabalho, os fluxos migratórios globais, o aumento da terceirização, dos subcontratados, dos empregos temporários de *part-time* (Hyman, 2004b), são apenas alguns dos indicadores da ebulição laboral contemporânea, ao que se terá juntado a exclusão do emprego jovem, o aumento dos contratos a termo e a diminuição de empregos de longa duração (Centeno, 2013).

Vista dos dois lados, a *flexibilidade*, ou *flexibilização*, ter-se-á consubstanciado assim: a) numa espécie de “liberdade de imprensa para desempregar trabalhadores”, como lhe terá chamado Antunes (2008), numa visão mais céptica sobre as suas virtudes; b) ou num modelo impulsionador da

competitividade internacional, como terá apontado Kovács (2008), referindo o ponto de vista neoliberal.

O facto de as sociedades actuais serem mais individualistas conduziu a uma maior individualização do mundo do trabalho, com a utilização de fórmulas meritocráticas no seio das empresas e um previsível recuo da voz colectiva dos trabalhadores (A. C. Ferreira, 2001). A este estado de coisas não terá ficado imune a percepção do *espaço tradicional da empresa* e a perda de afectividades laborais. Quer isto dizer que o relacionamento da organização com a comunidade, e com o próprio trabalhador, deixou de ter um tronco comum, falando-se de uma desterritorialização do trabalhador face à entidade empregadora. Como terá reforçado Hyman (2004b), é essa ocorrência que está na base de um rompimento das relações entre os trabalhadores e os sindicatos.

Como corolário dos factores apresentados, ter-se-á vislumbrado uma quebra generalizada da filiação sindical (Estanque, 1999; Hyman, 2004a, 2004b), embora com algumas *nuances* nas suas diferentes escalas, nacional e internacional. Há quem considere, não raro, que essa crise pode ser passageira e parcial, afectando apenas os países centrais do sistema económico. Boito (2003) alega que o sindicalismo vive, na verdade, um momento de franca expansão na zona mais populosa do mundo (Ásia); e, quem considerar o seu declínio, só pode ter por referência um ponto de vista etnocentrista, ou ter como factor de comparação o curto prazo, sendo que uma análise mais aprofundada da evolução das taxas de sindicalização confirmaria, de facto, um aumento da adesão dos indivíduos aos sindicatos.

O problema dos sindicatos não deve ser assim interpretado apenas pelo recuo das taxas de filiação, mas também pela observação das consequências que se esperam da perda de poder simbólico que estes têm hoje na opinião pública e na perda de poder comunicativo que exibem em face de outros movimentos sociais.

Aos aspectos consignados adicionou-se, por isso, a presença de novas sociedades egoístas. À privatização da vida pública (Touraine, 2002), fez-se ligar o conceito de *sociedade de risco* (Beck, 1992; Giddens, 2000; Carapinheiro, 2001; Serra, 2006) e a pressão causada pela *globalização* económica sobre o mundo do trabalho e sobre as suas normas laborais (A. C. Ferreira, 2001; M. C. Silva, 2007; J. Reis, 2009).

O desaparecimento dos valores comunitários terá, certamente, ocorrido por influência da *globalização*, nas suas múltiplas dimensões, económica, social e política, o facto é que este desencadeou, em simultâneo, um conjunto de novos problemas: os sindicatos desligaram-se das suas dimensões de solidariedade (Hyman

2004a) e de uma proximidade identitária, alicerçada na comunidade, ter-se-á passado para uma lógica experimental e calculista de relacionamento sindical (Estanque, 2004: 305; Hyman, 2004b).

A fechar as razões exógenas da crise sindical actual, ter-se-ão aditado as questões históricas, com a queda do muro de Berlim, o colapso do comunismo, o embargo americano a Cuba, entre outros factores que aceleraram a perda de poder e de prestígio dos sindicatos (B. S. Santos, 2008b).

Já no que se refere ao conjunto de *factores endógenos*, diz Wood (2004) que os sindicatos, na actualidade, têm enfrentado duas situações antagónicas em concreto: por um lado, um enclausuramento numa espécie de círculo de marginalização política e de declínio; por outro, uma extrema necessidade de continuarem a ser importantes socialmente nos países mais industrializados.

Se é certo que a sua automarginalização os tem prejudicado grandemente, não é menos verdade que estes sofrem de outros males, como: a incapacidade de mobilização geral e de mobilização jovem (Gomez *et al*, 2004; Santos, 2008a); o desconhecimento de técnicas comunicativas, ou o seu uso deficitário (Castro, 1999; Vieira, 2000; Beynon, 2003; Gianotti, 2004; Waterman, 2004a, 2004b; Estanque, 2008a, 2008b); o prolongar excessivo de uma irradiação de um discurso sindical tipificado (Gianotti, 2004), como uma linguagem incompreensível para o cidadão comum; e, finalmente, o espartilhamento ideológico que fez substituir o “discurso da classe dominante (...) por outro discurso igualmente dominador” (Vieira, 2000: 5).

Se aos argumentos propostos se adicionar ainda as motivações de ordem pessoal e partidária, verificamos que ocorre, nos sindicatos, o mesmo tipo de problema que se propõe para os relacionamentos político-partidários de âmbito mais alargado, ou nas relações internas de uma qualquer empresa. Ou seja, trata-se de saber se a necessidade de pugnar pela democracia, a nível externo, tem vindo a ser acompanhada por uma democratização interna nos sindicatos (G. Wood, 2004).

Equivale isto acrescentar que, no âmbito das escaramuças criadas pelas diferentes facções internas dos sindicatos, é possível encontrar um tipo de comunicação que se concebe justamente para benefício das equipas que normalmente coordenam aquelas estruturas. Nesse sentido, é também natural que a comunicação perspectivada atenda mais aos propósitos existenciais de quem chefia, ainda que estes mesmos propósitos possam ser unidireccionais e autocentrados.

Se é expectável que os sindicatos, como agentes da sociedade civil, tenham de promover a democracia no caso de estarem inseridos em contextos onde vigoram regimes autoritários, relevante é também perceber se essa democracia se assegura,

desde logo, no seu interior. Como sustenta Torquato, falando dos fluxos comunicativos internos das organizações, a existência de muita informação disseminada das chefias para as bases (direcção descendente), e sem que lhe fique associado um justo retorno (direcção ascendente), gera claramente distorções e cria problemas de ligação entre os trabalhadores de uma organização (1986b: 32). Quer isto dizer que, se as chefias não forem capazes de promover formas mais democráticas de sustentação dos fluxos ascendentes de comunicação, estas serão incapazes de compreender as aspirações e os desejos das bases.

Ainda no âmbito das fragilidades sindicais actuais, reflectiu-se sobre um último problema que reporta à sua natureza criativa em face de *novos movimentos sociais*. Achámos particularmente adequado, neste sentido, o comentário de Peter Waterman em relação às manifestações de Seattle: “enquanto os ecologistas apareceram vestidos de tartarugas, os sindicalistas apareceram vestidos de ... sindicalistas” (2004a: 233).

Assim exposta, a observação acabou por responder a algumas das nossas inquietações sobre a importância da comunicação no mundo sindical, tantas vezes entendido como um mundo de “instituições conservadoras” (Hyman, 2004a: 19; *cfr.* Estanque, 2008a; B. S. Santos, 2008a).

Se antes se procurou entender as causas e as consequências das alterações no mundo sindical, tornou-se necessário compreender também o que poderia ser feito em termos de futuro, equiponderando-se vários caminhos paralelos: o aumento de sindicalização jovem (Gomez *et al.*, 2004); a definição de novas agendas (Dlamini, 1999); a compreensão do internacionalismo sindical (Beynon, 2003; Ramalho & Santana, 2003; Waterman, 2004a, 2004b; H. Costa, 2008a, 2008b; Estanque, 2004, 2008b); a criação de sinergias com outros *movimentos sociais* e estruturas sindicais mais alargadas; e a eventual adopção de técnicas de *Marketing* e de comunicação.

Relativamente ao primeiro caso, recordou-se um estudo em que se provou que os indivíduos desenvolvem um maior interesse pelo sindicalismo se possuírem boas referências dessa prática: outros dados terão mostrado que os filhos de pais sindicalizados teriam uma maior probabilidade de ser também sindicalizados (Gomez *et al.*, 2004). Atendendo a esse caso, equacionou-se a ideia do *passa-palavra* como uma das mais eficientes formas de promoção sindical no contexto de uma filiação jovem, sem que o histórico de um associativismo sindical prévio se tivesse colocado como maior ou menor dissuasor dessa actividade.

A questão do internacionalismo, bastante trabalhada por Hermes Costa (1997, 1998, 2000, 2002, 2004, 2005, 2008a, 2008b) e Peter Waterman (2004a, 2004b) ter-

se-á colocado no contexto de uma globalização pujante, compreendendo, Waterman, que é necessário recorrer, cada vez mais, a um sindicalismo menos hierárquico e mais igualitário, menos unidireccional e mais solidário, menos atávico e mais criativo, menos ideológico e mais universal, menos centralizado e mais abrangente (2004a: 223-224).

No que se refere às sinergias com outros movimentos sociais, ou à adopção de uma nova roupagem como *sindicalismo de tipo movimento*, o tema permanece complexo, na medida em que se dinamizam, nos bastidores, as já mencionadas correlações político-ideológicas. Por outro lado, como refere Carvalho da Silva (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 276), cometer-se-ia um erro muito grave se se deixasse que “as questões sindicais fossem tratadas como questões de outra Ong” (276).

Reflectiu-se, ainda, nesse caminho, sobre as discussões que se referem à adopção de novas estratégias comunicativas e de *Marketing*, concebendo os sindicatos como empresas que vendem serviços (Gomez *et al.*, 2004).

A avaliar pela história do movimento sindical português, cuja ligação à esquerda é inegável, não cremos que a padronização, ou a produção em série de conteúdos, fosse a melhor via para incrementar as suas *performances* comunicativas. Frisámos também, apesar disso, que nenhum sindicato poderá sobreviver se não encontrar os seus públicos-alvo, ou não promover uma renovação geracional, tanto mais que os novos trabalhadores têm novos problemas que, mesmo amenizados pelos seus cada vez mais elevados níveis de instrução, não beneficiam do facto de haver também uma cada vez maior dependência face à entidade empregadora.

Posto isto, segue-se o *estudo empírico* da tese, não sem antes esclarecer que o *vai-vém* entre a teoria e a prática continuará a ser executado de modo a compreender melhor alguns fenómenos que serão testados nos instrumentos práticos de recolha de informação.

IV.ª Parte. Estudo Empírico

4. Sinopse

Caracterizou-se, nos capítulos transpostos, o complexo *cosmos* que envolve hoje os sindicatos em termos sociais, políticos, económicos e comunicativos; no mesmo sentido, para que se possa prosseguir aplicando-lhe o crivo da experimentação, recuperam-se as *problemáticas*, as *hipóteses* e os principais *conceitos* da investigação. O rumo que se propõe nesta etapa prevê, por isso, a descrição dos *termos* e das opções metodológicas tomadas neste trabalho.

O principal objectivo da investigação era compreender a relação que existe entre as Relações Públicas e a modernização dos sindicatos portugueses. Numa deliberada inversão dos termos, afirmámos que a questão também poderia ser colocada ao contrário, procurando descobrir que critérios *explícitos* e *implícitos* intervêm hoje na *modernização* dos sindicatos portugueses, averiguando o papel que, neles, desempenham as Relações Públicas.

A orientação da *pergunta inicial* seguiu assim dois trilhos distintos, o das RP e o da Sociologia, ainda que outras ciências se tivessem cruzado no processo.

Se o caminho apontado para as RP visava abarcar o seu *dever* histórico, as suas práticas e teorias, caracterizando melhor a evolução deste ramo científico, o que se percorreu em termos de Sociologia contribuiu para uma compreensão mais alargada dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*, propondo uma base contextual capaz de nos elucidar sobre os temas da *globalização*, do sindicalismo, do novo activismo, e das alterações ocasionadas por cada um desses processos.

Aqui chegados, é, pois, com alguma dificuldade que se elege um dos caminhos como principal, uma vez que foram, ambos, usados como argumentos de entrega e de progresso neste decurso.

Quando se propôs, na tese, compreender a importância das RP na *modernização sindical*, estávamos conscientes das crescentes alterações globais nos modos de vida colectiva e laboral das últimas décadas. O que não se conseguiu prever foi a rapidez com que algumas dessas alterações ocorreram, nem a ebulição com que todos esses fenómenos se apresentaram aos sistemas sociais; e isso aconteceu de tal forma que as condições de trabalho que se nos apresentaram no início deste processo (2009) não foram as mesmas da sua conclusão (2014).

Para além de uma das nossas entidades de estudo (o STFPSN) ter alterado o seu nome (de STFPN passou para STFPSN¹⁹⁰), estatutos, instalações (e mais recentemente, ano de 2014, a liderança da própria Coordenação), também, no que diz respeito à evolução digital, houve grandes avanços. No início desta pesquisa, poucos eram os sindicatos que tinham um *sítio* na *Internet* e/ou domínios no *Facebook* e no *Twitter*; na actualidade, raros são aqueles que desconhecem as suas vantagens.

A nível social, as revoluções de carácter popular e próximas dos *novos movimentos sociais* emergiram também vertiginosamente nos últimos três anos (desde 2011)¹⁹¹, contrastando com a passividade registada no início da investigação (2009).

Ao invés de benéficas, todas estas alterações impuseram novos desafios, obrigando-nos a proceder não apenas à utilização de ferramentas mais objectivas e quantificáveis de recolha de informação (como o *inquérito*), mas também a partir para o terreno em busca de explicações não reveladas pelos dados quantitativos ou por entrevistas, mais ou menos aprofundadas, aos protagonistas habituais.

Partimos, por isso, de uma questão inicial de investigação “*Qual a importância das RP na modernização dos sindicatos portugueses?*”. E, exposta a questão, discorre-se agora sobre os procedimentos realizados durante processo, enunciando, primeiro, os *princípios epistemológicos* da tese, propondo depois os *procedimentos analíticos* correspondentes.

¹⁹⁰ De Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte (STFPN) passou para Sindicato dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais do Norte (STFPSN).

¹⁹¹ Esta tendência tem-se acelerado ainda mais desde essa altura, destacando-se um vasto conjunto de outros protestos ocorridos depois de 15 de Outubro de 2011 (e já no ano de 2012): “os médicos juntaram-se contra a destruição do Serviço Nacional de Saúde, em março houve uma greve geral, milhares juntaram-se à volta da Maternidade Alfredo da Costa, a Escola da Fontinha no Porto, ocupada por um colectivo autogestionado, foi despejada pela polícia de choque, provocando uma resposta em massa de ocupação da escola no dia 25 de abril. Além disso, houve milhares de momentos de resistência, de levantamentos contra a austeridade (...): os utentes da auto-estrada pegaram fogo e alvejaram pórticos das portagens introduzidas na Via do Infante, em Viana do Castelo a população saiu à rua contra a privatização dos estaleiros navais, na Covilhã o ministro da economia foi recebido por manifestantes que cercaram o seu carro...” (Camargo, 2013: 78).

4.1. Princípios epistemológicos

Adoptou-se, neste trabalho, uma postura *construtivista*, refutando, desde o início, a possibilidade de neutralidade axiológica. Com Flick partilhamos a mesma visão sobre a forma como o conhecimento pode ser objecto de construção, acreditando também que a “realidade é activamente produzida pelos participantes, por meio da atribuição de significado a acontecimentos e objectos” (2005: 31).

Equivale isto dizer que o conhecimento também se pode alcançar com base numa relação de construção entre o investigador e o objecto de estudo.

A investigação que se propõe não comunga, neste sentido, de um determinismo lógico-dedutivo cartesiano, mas de uma formulação construtivista do objecto de estudo (*cfr.* G. Gonçalves, 2013: 112). O nosso objectivo não é assim “reduzir a complexidade, pela sua composição em variáveis distintas, mas (...) aumentá-la, pela inclusão do contexto” (Flick, 2005: 42). Assim descrito, propomos três *predisposições epistemológicas* essenciais:

- a) Assume-se, em primeiro lugar, uma *triangulação metodológica* que cruza métodos qualitativos e quantitativos de análise, não se elegendo¹⁹² a supremacia de nenhum deles, embora se afirme que a compreensão do mundo social deva merecer opções metodológicas que se aproximem do comportamento humano.
- b) Identifica-se, em segundo lugar, uma coexistência pacífica de dois tipos de investigação, uma de carácter *indutivo*, que parte dos dados empíricos para a produção de teoria, e outra de carácter *dedutivo*, que parte de alguns estudos gerais sobre os sindicatos e sobre a sua vertente comunicativa para a produção de dados (com a aplicação de inquéritos via-questionário a alguns intervenientes do mundo sindical e dos *novos movimentos sociais*). A hibridez verificada deriva de um vai-vém teoria-prática e do cruzamento heterogéneo dos diferentes campos teóricos traçados.

¹⁹² Concordamos com Flick quando o autor salienta que “a investigação qualitativa e quantitativa não são opostos inconciliáveis, cuja combinação se tenha de verificar” (2005: 41).

c)Defende-se, em terceiro lugar, que, mais do que a representatividade estatística, a tese pretende compreender as lógicas que presidem às opções dos actores sociais em campo.

d)Do exposto, salienta-se ainda que a adopção dos instrumentos de recolha de dados não se fez de forma tautológica, na medida em que se adaptou, pontualmente, algumas ferramentas aos interesses da investigação, como sucedeu no caso da *observação directa*, por exemplo, em que se privilegiou a apresentação dos métodos narrativos (com a apresentação integral dos dois relatos de observação em corpo de texto) por se considerar que estes trariam uma maior riqueza à compreensão global dos contextos em que a comunicação sindical (e dos novos movimentos sociais) acontece.

Assim exposto, os capítulos que se seguem visam apresentar, de forma mais detalhada, as opções tomadas em termos empíricos, explicando também o porquê de determinadas escolhas ao longo deste processo.

4.2. Pressupostos metodológicos

O estudo empírico que aqui se descreve é produzido com base na trajectória efectuada ao longo dos capítulos anteriores, localizando os termos em que a comunicação sindical se tem produzido na sociedade portuguesa dos últimos anos.

Após a descrição da literatura subjacente aos diferentes campos de trabalho referidos na tese, o primeiro relativo às RP, o segundo relativo aos sistemas sociais em que os sindicatos se inserem, o terceiro focalizando especificamente a questão sindical, prevê-se a presença de diversas aportações ligadas à *modernização sindical* e ao papel que as RP nelas desempenham.

Apesar de serem numerosas as investigações efectuadas no mundo sindical, este continua a ser, por natureza, menos propício à presença duradoura de investigadores no terreno, obrigando-nos a condicionar algumas das técnicas qualitativas usadas na metodologia. Não sendo o caminho mais perfeito, terá sido, quanto a nós, o mais adequado às circunstâncias que foram surgindo, uma vez que, como menciona Flick, “é o objecto de estudo, e não o contrário, o factor determinante da escolha do método” (2005: 5).

Flick terá ainda sustentado algo com o qual se concorda sobremaneira e que ajuda a explicar a nossa insistência no tema: “Se todos os estudos empíricos fossem planeados exclusivamente em obediência ao modelo rígido das relações causa e efeito, todos os objectos complexos teriam de ser excluídos” (*ibidem*).

Foi precisamente na convicção da justeza desta frase que se depositaram alguns dos nossos esforços empíricos, acreditando que a tese deveria de ser enquadrada na sua diversidade, justificando-se, dessa forma, a já mencionada triangulação *metodológica* que fez acrescentar a um conjunto de técnicas quantitativas um conjunto de técnicas qualitativas.

Na concepção de uma *triangulação metodológica* estão naturalmente incluídas técnicas de pesquisa muito diversificadas, atendendo ao facto de o próprio investigador escolher os recursos que servem melhor os seus interesses. Optou-se, assim, no contexto da tese, por combinar o *inquérito via questionário* com a *observação directa* aplicada a dois eventos próximos do activismo social.

Tudo o que é quantificável pode ser comparável e facilmente generalizável ao universo em estudo — e aqui é fácil de compreender as vantagens das técnicas matemáticas; tudo o que é susceptível de *investigação qualitativa* permite a observação da diversidade, dos contextos de realidade, das reflexões sobre o próprio papel que o investigador tem da investigação.

Em contexto, concordamos com Silva e Pinto quando referem que o “conhecimento não é um estado mas sim um processo¹⁹³ – processo complexo de adaptação activa e criadora do homem ao meio envolvente, implicando articulações entre a prática e pensamento, vivências e representações/operações simbólicas” (2003b: 10).

Retemos também de Gonçalves uma posição que se afigura relevante para a compreensão das opções empíricas tomadas, lembrando a autora que, além da sistematicidade ou da rigidez da representatividade estatística, é importante conservar os significados sociais que possam ser atribuídos aos fenómenos (2013: 114).

Com base nesses argumentos, admitimos que é possível estudar o papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses, numa perspectiva sociológica mais abrangente, analisando *comunicação interna e externa* dos sindicatos, as suas esferas organizacionais, alguns dos seus condicionalismos político-partidários e toda uma envolvente social imediata, onde se reflecte também sobre a actuação dos *novos movimentos sociais*.

De acordo com Marshall e Rossman (1999:40-41), a maioria das investigações científicas podem ser classificadas como *exploratórias*, *explanatórias*, *descritivas*, ou *predictivas*. Na leitura simplificada dessa categorização, crê-se que alguns estudos se podem apresentar em mais do que uma categoria. Julgamos ser esse o nosso caso, atendendo a que: a) há, nesta tese, o objectivo de reconhecimento de uma realidade pouco estudada (a da comunicação sindical), transformando-a num estudo *exploratório*; b) há, nela, a necessidade de explicar as formas que originaram o(s) fenómeno(s) em estudo, classificando-a de estudo *explanatório*; c) há ainda, em estado manifesto, a necessidade de descrever o objecto de estudo na sua estrutura e funcionamento, apresentado-se também como um estudo *descritivo*; d) e, por fim, a ideia de uma eventual previsão em relação ao futuro, observando-se, desta forma, a sua natureza *predictiva*.

Assim definido, resumimos agora, de forma sintética, as opções metodológicas globais da tese, que, todavia, serão apresentadas, de forma mais detalhada, ao longo da IV.^a Parte.

No que se refere, em primeiro lugar, às fontes, às técnicas e à forma como se realizou o tratamento de dados, procedeu-se à *análise documental*, à realização de *entrevistas exploratórias*, à administração de dois *inquéritos via questionário* e à

¹⁹³ No mesmo sentido se situa Flick, ao mencionar que “a época das grandes narrativas e teorias está ultrapassada; o que agora existe são narrativas limitadas no tempo, no espaço e na situação” (2005: 2).

concretização de *observação directa*, nas suas duas vertentes: *participante* e *não participante*. Houve ainda um espaço de recolha informal de informação, proveniente de algumas conversas pontuais, obtidas no mundo do associativismo, do anarquismo e do sindicalismo, que, apesar de não terem sido usadas directamente como instrumentos de recolha de dados, ajudaram a enriquecer o manancial de informação de que dispúnhamos.

Na selecção dos processos de *amostragem*, as amostras obtidas variam conforme os instrumentos de recolha de dados. Se em relação ao primeiro *inquérito*, se procurou trabalhar com o *universo* dos sindicatos portugueses, no segundo, pretendeu-se reunir o máximo de informação com o tempo disponível para a investigação, optando por uma *amostra não probabilística por conveniência*, ainda que se saiba que este tipo de amostragem não permite generalizar resultados para o universo em causa (Flick, 2005: 71).

No caso da *observação directa*, aplicada deliberadamente a dois protestos públicos de índole social, e tendo em conta que se trata de um método tipicamente qualitativo, a preferência pelos dois eventos (em que se analisariam dois grupos específicos) fez-se pela escolha de uma *amostra teórica*, aqui percebida como um processo “de colecta de dados para o desenvolvimento de uma teoria, em que o analista regista, codifica e analisa os dados, decidindo quais vai registar a seguir e onde encontrá-los, a fim de elaborar a sua teoria, à medida que ela vai emergindo” (Glaser e Strauss, 1967: 45, cit. por Flick, 2005: 66). Quer isto dizer que se procurou obter um tipo de amostra que permitisse seleccionar acontecimentos ou informações relevantes para os fenómenos em causa, identificando as suas relações (*cfr.* G. Gonçalves, 2013: 122). Segundo Flick, esta amostra não se baseia nos critérios e técnicas habituais da estatística, sendo que os indivíduos ou grupos são seleccionados de acordo com o nível esperado de gerarem novas ideias para a elaboração da teoria, recolhendo-se o material que “promete as melhores perspectivas” (*ibidem*).

Noutro lugar, Flick acrescenta ainda que o princípio fundamental da *amostragem teórica* é “seleccionar casos ou grupos de casos, com base em critérios concretos relacionados com o assunto, em vez de utilizar critérios metodologicamente abstractos. A amostragem prossegue, de acordo com a relevância dos casos, e não pela sua representatividade” (*ibidem*: 69).

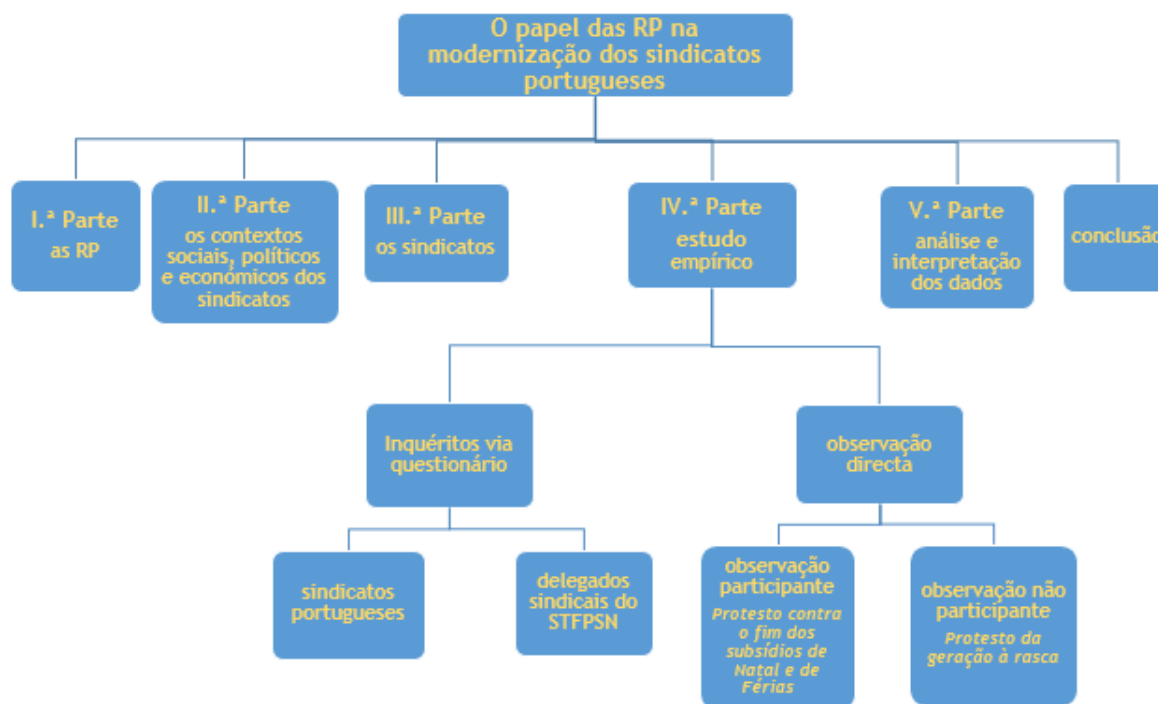
Em matéria de tratamento e de apresentação dos dados da tese, recorreu-se à utilização de vários programas informáticos: a) a apresentação dos gráficos e das tabelas dos *inquéritos via questionário* realizou-se através do *Excel*, por questões de comodidade gráfica e também porque a análise do inquérito seria descritiva,

interessando-nos mais a frequência das variáveis do que as suas relações (não obstante, os dados estão também disponíveis em formato de *SPSS*, na versão digital da tese); b) a codificação das *grellhas de observação directa* foi primeiramente realizada no programa *QSR Nvivo10*, embora se tenha optado depois por outro registo na discussão crítica dessa metodologia, como se verá adiante.

Caracterizando a natureza dos dados obtidos, cumpre dizer que o estudo utilizou *dados primários* e *secundários*. A extracção dos *dados primários* decorreu directamente dos resultados obtidos pela administração dos *inquéritos via questionário* e também pela análise produzida na *observação directa*, participante e não participante (*cfr.* Sousa & Baptista, 2011: 71). Os *dados secundários* foram obtidos através de um conjunto de informações disponibilizadas por terceiros, maioritariamente expostas na revisão da literatura, e por acesso a relatórios de entidades oficiais, como o CENSUS, o PNUD, ou o LBRL, por exemplo.

Atente-se, por isso, ao esquema que se segue.

Figura 10: Esquema global da tese



Posto isto, procede-se agora à apresentação por capítulos dos princípios metodológicos mais relevantes, iniciando o nosso percurso com a exploração da problemática.

4.3.A problemática

A *problemática* central deste estudo materializa-se na procura de critérios explícitos e implícitos que intervêm, hoje, na modernização dos sindicatos portugueses, podendo ser esta questão colocada de diferentes maneiras.

Há contextos sociais, históricos e ideológicos específicos, que foram recordados nas partes teóricas da tese, nos quais sustentamos um esquema causal onde o fenómeno da *modernização sindical* é produzido por dois outros fenómenos: a) pela introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos; b) pela pressão causada pelo surgimento de novos movimentos sociais na sociedade portuguesa dos últimos anos.

Daí questionamos: *é a modernização dos sindicatos portugueses produto da aplicação profissional de técnicas e instrumentos das RP? Ou será também uma consequência da dialéctica que existe hoje entre a sociedade civil, o Estado, e a emergência de novos actores sociais, sendo esta uma resposta estratégica ao poder de influência que os novos movimentos sociais têm obtido nas questões do trabalho?*

Colocadas de forma ampla, estas questões significam que se acredita que a *modernização sindical* pode ser estudada sob vários ângulos de análise e avaliada em função de múltiplos critérios, contemplando, nomeadamente, os equipamentos que os sindicatos possuem, a forma como estes definem a sua agenda reivindicativa, a maneira como se concebe a *comunicação interna e externa* nestes locais, ou a forma como os dirigentes se relacionam com os seus colaboradores, por exemplo.

Se, por um lado se crê que a aplicação de ferramentas de RP nos sindicatos portugueses pode operar uma *modernização* global dessas estruturas, por outro, crê-se também que, ao proceder dessa forma, os sindicatos conseguem combater, de algum modo, a projecção mediática de outros movimentos sociais emergentes.

Da ligação entre as referências teóricas da tese e os dados obtidos nas entrevistas exploratórias, e/ou conversas mais informais com alguns representantes do sindicalismo e do associativismo, foi possível sintetizar a problemática central deste trabalho em três ângulos de análise:

- A *modernização dos sindicatos portugueses* decorre da utilização profissional de ferramentas de Relações Públicas;

- A *modernização dos sindicatos portugueses* é uma realidade produzida pela emergência dos *novos movimentos sociais* e pelas pressões que estes suscitam aos seus gabinetes de comunicação/informação;
- A *modernização dos sindicatos portugueses* é ainda um fenómeno em *devir*.

Das fases que se percorreram, cumpre indicar agora os principais *conceitos operatórios* e *hipóteses* de trabalho, primeiro de forma esquemática, depois, de forma descritiva, compondo o nosso *modelo de análise* global.

4.4.0 modelo de análise: conceitos operatórios

A tese destaca os conceitos de *Relações Públicas*, *Modernização Sindical*, *Sindicatos* e *Movimentos Sociais*. Destacamos cada um deles, recorrendo a quadros esquemáticos das suas dimensões, componentes e indicadores, apresentando, depois, de forma descritiva as razões que motivaram essas escolhas.

Apesar de a tese não operacionalizar todos os *conceitos* propostos, mostrar-se-á, de forma breve, alguns conteúdos que foram trabalhados nas três primeiras partes da tese e que ajudam a caracterizar as realidades propostas.

4.4.1.As Relações Públicas

Iniciamos o processo com o conceito de Relações Públicas, apresentando, para o efeito, o *quadro n.º 15*, onde se observa as suas diferentes dimensões, componentes e indicadores.

Quadro 14: Conceito de Relações Públicas, dimensões, componentes e indicadores

Conceitos	Dimensões		Indicadores
Relações Públicas	Comunicação interna (ascendente, descendente e bilateral)		<i>Emails</i> <i>Site</i> da organização Equipamento mobiliário para a comunicação dos funcionários (quadros de afixação de documentos, caixa de sugestões, cacifos, <i>placards</i>) Circulares Informações Notas de serviço Jornais internos
	Componentes	Assessoria de imprensa	Comunicados internos Informação ideológica Acções de <i>media training</i>

		Gestão de eventos	Reuniões formais/informais Eventos internos da entidade Festas Viagens de empresa Formação Actividades de tempos livres
		Gestão de crises	Comunicados internos Informação ideológica Acções de simulacro de crises
	Comunicação externa		
	Componentes	Assessoria de imprensa	Comunicados <i>Press-releases</i> Notas à comunicação social Jornais externos Conferências de imprensa <i>Clipping</i> <i>Press-kits</i> <i>Dossiês de empresa e de imprensa</i>
		Gestão de eventos	N.º de eventos Tipos de eventos <i>Dossiê</i> de eventos
		Gestão de crises	N.º de crise Tipos de crise Plano de crise

Por *Relações Públicas* deve entender-se uma actividade de comunicação cujo principal objectivo é apresentar a empresa, ou a organização, aos seus diversos públicos, internos e externos, visando um relacionamento e uma compreensão mútua.

Reiterando a definição colocada no início do trabalho pelo *Institute of Public Relations*, “a prática de RP é o esforço, planificado e sustentado, para estabelecer e manter boa vontade e compreensão mútuas entre uma organização e o seu público” (cit. por García, 1999: 10).

Nos objectivos centrais desta prática podem ser encontrados vários aspectos que cruzam as suas dimensões de *comunicação interna* e *externa*, hasteando-se, *grossa modo*, no aumento e na criação de visibilidade para determinada entidade, na gestão da credibilidade dessa entidade, no relacionamento com outras

empresas/organizações capazes de estimular a força de vendas, a distribuição, o financiamento e a atracção de patrocínios.

Se na sua dimensão de *comunicação interna* se acentua o conjunto de preocupações que a entidade desenvolve com o *público interno*, na criação e gestão eficiente de sentimentos de pertença, de mobilização dos colaboradores, com base nos princípios da compreensão, da motivação e da confiança, na dimensão de *comunicação externa*, testar-se-á três das suas componentes práticas: a *assessoria de imprensa*, a *gestão de eventos* e a *gestão de crises*.

Mesmo que cada uma delas se possa constituir autonomamente como um universo à parte, como ressaltado anteriormente, estas têm sido também apontadas como conteúdos profissionais e académicos da área das Relações Públicas (Pinho, 1990; Gama, 2000; Hearit, 2005; Cesca, 2008; Bittar, 2012). Descrevemos, por isso, de forma individual, cada uma das componentes práticas da *comunicação externa*.

A *assessoria de imprensa* é uma técnica de comunicação que permite um relacionamento profissional entre as organizações e os órgãos de comunicação social.

Além da edição de jornais, revistas, ela prepara texto de apoio, sinopses, administra listagens referentes aos públicos de interesse e cuida para que as peculiaridades sejam respeitadas, [cabendo-lhe ainda] (...) abastecer os veículos de comunicação social com informações relativas ao assessorado e atender às solicitações dos jornalistas (Bittar, 2012: 9).

Historicamente associada ao modelo de *Informação Pública* de Grunig e Hunt (1984), a manutenção de um relacionamento contínuo e equilibrado com os *media* foi sendo atribuída, como função, às Relações Públicas, sabendo-se que produzir “notícia é promover imagem. (...) [o que] nos alerta para o fato de que um dos mais importantes efeitos pretendidos pelas organizações é a conquista do espaço nos *media*, o apoio da opinião pública e, em consequência no mercado” (Nobre, 2010: 15).

Tendo por objectivo testar as práticas que se associam a esta componente prática de comunicação, elegeu-se, como *indicadores*, os instrumentos que as organizações usam regularmente para efectuar uma aproximação aos meios de comunicação social, de forma periódica e profissional, destacando-se: comunicados, *press-releases*, *press-kits*, *conferências de imprensa*, *clippings*, e outros, cuja definição sumária se apresenta no *quadro n.º 16*:

Quadro 15: Ferramentas de Assessoria de Imprensa

Ferramentas de Assessoria de Imprensa	
Press-release	É uma espécie de notícia sobre um determinado assunto referente à organização, à qual se faz adicionar uma fotografia, ou outros materiais que sejam do interesse jornalístico, esperando com isso que esta possa ser veiculada de forma gratuita nos <i>media</i> .
Comunicados	É um documento emitido para as salas de redacção procurando “contar um facto, redigido sob a forma de notícia a fim de facilitar a tarefa do jornalista” (1999: 97; <i>cfr.</i> García, 1999: 19). Crê-se, contudo, que é mais ideológico do que um <i>press-release</i> , sendo este último, em nosso entender, uma ferramenta mais objectiva de divulgação de informação ¹⁹⁴ .
Press-kit	Trata-se de um dossiê destinado à imprensa, composto de conteúdos relevantes para a contextualização de determinado acontecimento, nele se apresentando a matéria essencial ao desenvolvimento do tema, ao que se junta um conjunto de fotografias, gráficos, ilustrações de apoio à elaboração do material jornalístico (Lampreia, 1999: 149-150). Não raro, acrescentam-se breves notas biográficas dos protagonistas, moradas, resumos das comunicações que se vão seguir e algumas cortesias da organização, com brochuras e blocos de apontamentos para os jornalistas.
Clippings	É uma actividade periódica de <i>assessoria de imprensa</i> que visa seleccionar, recortar, arquivar e interpretar notícias, reportagens, ou outro subgénero jornalístico, que digam respeito à organização, à sua concorrência, ou a aspectos relacionados com o mercado em que essa entidade se insere. Da mesma forma o observa Furlow, considerando o seguinte: “ <i>Clipping services, also known as media monitoring services, will monitor the media for references of a client’s organization or company and supply the client with a compilation of the clips</i> ” (2005: 133).

¹⁹⁴ Alguns autores consideram que *comunicado* e *press-release* são sinónimos (Lampreia, 1999: 97; García, 1999), colocamos, contudo, algumas reservas a essa compreensão, não apenas pela nossa experiência profissional, mas alertando também para o facto da literatura anglo-saxónica fazer a distinção entre *press-releases* informativos e *press-releases* ideológicos, como se depreende da citação que se segue: “*A media release, also know as a press release, is one of the most frequently used tactics or tools in the public relations practice. A media release can be either a news release or feature release. News releases present hard news and feature releases offer human-interest stories*” (Phillingane, 2005: 530-531).

Conferências de imprensa	Evento deliberadamente criado para comunicar algo de “grande importância, ou susceptível de provocar perguntas por parte dos jornalistas interessados” (Lampreia, 1999: 118-119).
---------------------------------	---

Muita da relevância aludida à função de *assessoria de imprensa* passa também pela ideia de que os *media* são *gatekeepers* que controlam a informação que se publica sobre as organizações.

E se é certo, como nos dizem Grunig e Hunt (1984: 226), que os jornalistas não podem ser compreendidos como um público directamente afectado pela organização, estes continuam a ser um público reconhecido quando se consideram leitores e espectadores dos produtos e dos *outputs* organizacionais. Em rigor, os jornalistas processam informação e procuram informação como todas as outras pessoas, sendo *stakeholders* fundamentais para o sucesso da organização, mesmo que se vejam, históricos, os conflitos¹⁹⁵ que os afastam dos profissionais da *assessoria*.

Cumpr assim estabelecer uma ressalva em relação à experimentação, considerando que a forma como se vai testar a componente prática de *assessoria de imprensa* na tese segue um formato de unidireccionalidade, ou seja, apesar de se procurar saber como é que os sindicatos estabelecem as suas estratégias de *assessoria de imprensa* no sentido mais amplo possível, as respostas que a tese pode dar são condicionadas à partida pela forma como se escolheu trabalhar os indicadores de assessoria. Quer isto dizer que se analisa a *assessoria de imprensa* de forma unilateral, procurando encontrar estatisticamente os instrumentos mais usados por aquelas entidades para as suas relações mediáticas.

Numa investigação mais demorada, seria possível perquirir de que forma é que a comunicação com os jornalistas poderia ter um sentido de retroacção. Na verdade, seria não só relevante verificar as atitudes que as organizações têm em relação aos jornalistas, mas também a forma como os jornalistas veriam aquelas organizações.

Este mesmo juízo terá sido apontado por Grunig e Hunt (1984: 193), considerando os autores que a simples contabilização do número de vezes que a

¹⁹⁵ Argumentam Grunig e Hunt (1984: 226), a propósito dos conflitos entre estas duas classes profissionais, que, se por um lado, as assessorias deveriam promover mais informação e menos Publicidade, não pressionando os jornalistas aleatoriamente, nem enviando *press-releases* sem qualquer tipo de *valor notícia*, por outro, os jornalistas deveriam ser mais sensíveis aos esforços realizados pelas assessorias para atender às suas preocupações.

organização aparece nos *media* não seria, nem será, suficiente para avaliar a sua eficácia. Pelo contrário, seria fundamental criar outras análises paralelas, onde se questionasse também: as audiometrias de televisão ou de rádio; o número de contactos feitos com os jornalistas; as entradas em exposições, em *dias-abertos*, ou em eventos especiais; o número de discursos dados por empregados; o número de pessoas expostas ao material educativo; o número de publicações distribuídas pelos diferentes públicos; o número de gestores organizacionais citados na opinião pública, e cuja atuação se devesse a um trabalho profissional dos *relações públicas*; o número de sessões existentes entre a gestão e os membros do público; o número de estudos sobre os leitores; ao que se somaria, finalmente, *análises de conteúdo* ao *clipping* mediático, entre outras questões.

Questionamos também, com Sousa, se “o esforço e o dinheiro empregados na comunicação com os jornalistas não seriam mais bem usados em comunicação publicitária e de marketing” (2006: 108-109)¹⁹⁶.

Por motivos que se prendem com a natureza da investigação, ser-nos-ia impossível apurar todos os indicadores narrados pelos contributos acima descritos, embora se procure compensar esse facto com o recurso a metodologias qualitativas, que, reconhecidamente (B. S. Santos, 2001d), têm tanta importância como as fundamentações estatísticas.

Frisámos o valor da ressalva porque também concordamos com a ideia de que mesmo que os *media* possam oferecer, a determinada organização, uma projecção positiva na opinião pública, e mesmo que isso signifique que a opinião pública fale de determinada empresa ou organização, isso não equivale dizer que as pessoas têm uma opinião positiva ou negativa sobre aquela entidade. — Noutro lugar, indicou-se o princípio da *selectividade*, da *Teoria dos Usos e Gratificações*, para explicar que, não raro, os públicos externos dos *media* também se fazem mover por interesses individuais muito concretos, na selecção que fazem das suas notícias e/ou relacionamentos mediáticos. Afirma-se assim com Torquato que as organizações têm de estar preparadas para a existência de uma audiência activa em relação ao que é produzido e veiculado pelos *media* (1986b: 21). Daí que exista cada vez mais a necessidade de prestar atenção não apenas aos jornalistas, como público prioritário e

¹⁹⁶ Diz o autor que seria importante verificar uma serie de outros *itens*, como os que se referem às atitudes demonstradas pela organização em relação aos jornalistas, os meios que esta possui para comunicar com os *media*, o tipo de informação difundida e as características dessa informação (J. P. Sousa, 2006: 108-109).

gatekeepers iniciais, como às próprias audiências desses órgãos de comunicação social.

Se a *assessoria de imprensa* se apresentou, até aqui, como componente fundamental de comunicação externa das organizações, a *gestão de eventos*, segunda componente apurada para análise, permite avaliar a forma como as empresas interagem com os seus diversos públicos externos, pela realização de acontecimentos, episódios, ocorrências sazonais, artificialmente engendradas para promoção da própria organização.

Recordámos noutro lugar que *eventos* seriam todos os “acontecimentos não rotineiros [também designados por] datas especiais planeadas e organizadas para reunir pessoas ligadas por interesses em comum” (Bezerra, 2011: 8), tendo por principal objectivo criar uma aproximação entre o público e uma empresa/organização.

Nesse sentido, importa também definir os que se tomaram nos questionários criados: distinguiu-se os *eventos internos organizacionais* daqueles cujo objectivo seria aumentar a projecção de imagem da organização para o exterior (eventos externos), e que, no caso concreto dos sindicatos, coincidem, não raro, com acções públicas de protesto.

Diferenciámos ainda os eventos que seriam apenas de âmbito organizacional (eventos organizacionais/ ou de empresa) dos que se refeririam à actividade de sindicalismo (eventos sindicais).

E se por *eventos de empresa* designamos o mesmo que Fernandéz, ou seja, todos os “*actos «en vivo» organizados en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud* (2005: 33), por *eventos sindicais* compreendemos todos os que se fazem em obediência a uma actividade de âmbito sindical, de forma a cumprir determinados objectivos estipulados pela organização.

Ainda que variem, em geral, de acordo com vários critérios, concebeu-se uma lista classificatória própria, como se demonstra no *quadro n.º 17*, que terá sido usada na formação dos indicadores do estudo empírico (propostos nas questões do *inquérito via questionário ao universo de sindicatos portugueses*, cuja consulta está disponível em *apêndices*).

Quadro 16: Tipologia de eventos para o caso sindical

<i>Eventos internos</i> (organizacionais)	<i>Eventos externos</i> (sindicais)
Convívios	Greves
Viagens de empresa	Vigílias
Tomadas de posse	Manifestações
Seminários	Marchas
Congressos	Caravanas
Jantares de empresa	Cordões humanos
Formação para colaboradores	Concentrações
Actividades para colaboradores	Plenários
Reuniões	Reuniões no local de trabalho

Apesar de a maioria destes eventos ser reconhecida com facilidade, propõe-se uma breve descrição de cada um deles, admitindo que o seu significado possa ser diferente em contexto sindical. Atente-se ao *quadro n.º 18*, onde se esclarece, por isso, o que cada um dos tipos de evento significa.

Quadro 17: Tipologia de eventos organizacionais sindicais

<i>Eventos internos (organizacionais)</i>	
Convívios	Os <i>convívios</i> são um tipo de evento anual que se faz para juntar colaboradores internos com outros dirigentes e delegados sindicais. Apesar de este tipo de evento poder ser também inserido no espaço das <i>actividades para colaboradores</i> , a sua natureza específica impõe a criação de uma categoria à parte.
Viagens de empresa	Por <i>viagem de empresa</i> deve entender-se um evento criado para promover a união de grupo, envolvendo a deslocação no espaço dos funcionários de uma empresa/organização, seja o seu fim lúdico ou profissional.
Tomadas de posse	Trata-se de um tipo de actividade que se realiza em momentos de auscultação eleitoral, estando a sua calendarização dependente da que assiste aos períodos de eleição sindical.

Seminários	Consiste num tipo de evento em que se faz uma exposição verbal, realizada para um público que possui um conhecimento prévio na matéria, com o propósito de aumentar o conhecimento sobre esse tema
Congressos	Por <i>congressos</i> devem ser observadas todas as reuniões criadas pela organização com vista ao debate de assuntos de interesse de actividade profissional que se associa à organização ou que com ela estabelece contactos.
Jantares de empresa	Refere-se a um evento gastronómico com vista à promoção de um bom ambiente interno, sendo realizado de forma esporádica, assinalando alguma efeméride ou sucesso obtido pela organização.
Formação para colaboradores	Inserem-se neste <i>item</i> todos os esforços sustentados pela organização para promover e aumentar os conhecimentos dos seus colaboradores. Quer se trate de matérias directamente relacionadas com o sector de actividade, ou outras que digam respeito a outros fins.
Actividades para colaboradores	Consideram-se <i>actividades para colaboradores</i> todos os eventos de âmbito desportivo, recreativo ou cultural com vista à dinamização de um melhor relacionamento entre o <i>público interno</i> .
Reuniões	Por <i>reuniões</i> entendemos os encontros de âmbito formal que as empresas/organizações promovem de modo a poder discutir uma ordem de trabalhos sobre a organização, sendo este recurso realizado de forma pontual e sistemática e cuja periodicidade depende da natureza das entidades consideradas. Importa ainda referir que estas servem os interesses de uma boa <i>comunicação interna</i> , como propõe Arménio Rego: “Quando existe um assunto importante a reter, talvez seja conveniente dedicar-lhe uma reunião” (1999: 145).

Julgamos pertinente distinguir ainda alguns eventos tipicamente sindicais, pois que, não raro, simbolizam coisas distintas, para diferentes sindicatos, ou contextos, como se dará conta mais adiante, com o exemplo das *reuniões* e *plenários*, que, para alguns respondentes, teriam sido entendidos como sinónimos. Não raro, termos como *manifestações*, *concentrações* e *marchas* podem designar ocorrências semelhantes, ou cuja natureza envolva procedimentos bastante similares.

Atente-se, por isso, ao *quadro n.º 19*.

Quadro 18: Tipologia de eventos externos sindicais

Eventos externos (sindicais)	
Greves	Por greve deve entender-se paralisação dos serviços em determinados locais, embora, o evento possua, em si, diversas coordenadas: a) por um lado, significa que os sindicatos devem disponibilizar para o local piquetes de greve, de modo a sensibilizar e informar os demais trabalhadores sobre os motivos da paralisação; b) por outro, significa que, no caso dos sindicatos, haverá diversos funcionários adstritos às funções de informação intersindical e para o exterior da entidade.
Vigílias	Evento nocturno em que se colocam velas, num local específico, com a presença de sindicalistas e delegados sindicais, na luta por um determinado objectivo ou pela realização de um protesto pontual.
Manifestações	Sintetiza, este evento, um tipo de protesto que envolve marcha, mas com algum alarido, na medida em que a cor, o som e as palavras visam, precisamente, chamar a atenção de todos aqueles com quem os sindicatos se possam cruzar na manifestação.
Marchas	Designam um tipo de evento em que os sindicalistas se fazem deslocar a pé, com os seus suportes visuais e de áudio, transitando por ruas que se reconhece serem de interesse para o objectivo do protesto.
Caravanas	Referem-se a um tipo de evento que requer a utilização de veículos automóveis, levando também altifalantes e bandeiras nos carros, durante algum tempo, devidamente controlado e com autorização prévia das entidades competentes.
Cordões Humanos	Recorre-se, neste tipo de evento, ao ajuntamento de pessoas, de mãos dadas, em determinado local, com determinado objectivo, ou causa.
Concentrações	Conceito semelhante à <i>manifestação</i> e à <i>marcha</i> , na verdade diz respeito apenas à reunião de um vasto conjunto de pessoas no mesmo local, para protesto público, ou para assistir a algum comício, ou simplesmente para protestar em silêncio, mas com recurso a tarjas e bandeiras.
Plenários	Tipo de evento em que os delegados sindicais de determinado sindicato se deslocam aos locais de trabalho para expor algum tópico de relevância para os seus associados.
Reuniões no local de trabalho	Apesar de se poder confundir com os plenários, as reuniões implicam um maior grau de informalidade e de interacção com os sindicalizados de uma organização sindical.

Pela observação dos quadros anteriores confirma-se assim uma distinção entre os *eventos* criados exclusivamente para o *público interno* e aqueles cuja missão é projectar o sindicato para o exterior. Embora se reconheça que esta tipologia

pudesse conter outros *itens*, previstos no contributo teórico de outros autores (Giacaglia, 2003; Martin, 2004), considera-se que, para o caso sindical, teria mais sentido as sugestões supracitadas.

Fechada a ressalva, prosseguimos com a *gestão de crises*, procurando esta tese saber o número e os tipos de *crises* potencialmente visíveis nos sindicatos e a existência/ausência de um *plano de crise*, entendido como o documento onde ficam registados os cenários, as soluções, as dinâmicas de logística e/ou os contactos urgentes, de médio e de longo prazo, que podem ser necessários no caso de situações imprevistas.

A ressalva que se fez para as duas anteriores componentes práticas de *comunicação externa*, mantém-se com a *gestão de crises*, salientando que, na experimentação criada será analisada a sua projecção para o exterior e não o seu poder de influência sobre o *público interno*.

Este facto deve-se a um argumento já definido noutro lugar, em que se disse que a permanência do investigador no interior dos sindicatos seria de difícil execução, daí que a avaliação de uma crise, dos seus contornos, das suas estratégias de resolução, neste trabalho, não poderia ir além da análise dos indicadores estatísticos que se relacionam com o número e o tipo de crises que os sindicatos admitem ter vivido e com o conhecimento que se possa ter de um eventual manual de crises na organização.

Estabelecido assim o *conceito* de Relações Públicas, definido nas suas diferentes dimensões (comunicação externa e comunicação interna) e componentes práticas de aplicação (assessoria de imprensa, gestão de eventos e gestão de crises), prosseguimos com a apresentação de outros conceitos importantes para a tese.

4.4.2.Modernização sindical

O segundo conceito trabalhado, o de *modernização sindical*, terá surgido de forma indutiva, e pela análise das suas diferentes dimensões e indicadores.

Apesar de este conceito não ter sido operacionalizado em termos práticos, até porque seria de difícil obtenção o apuramento de determinados indicadores (o registo, por exemplo, dos contextos de *democratização interna* dos sindicatos, como indicador de *modernização ideológica*), este continua a ser de suma importância para a tese, em diversos momentos, desde a pergunta de partida, à formulação de hipóteses, e respectiva *Conclusão*.

Mesmo tendo em conta que o conceito de *modernização sindical* pode ser dividido em várias outras *dimensões* específicas, a tese optou pela sua subdivisão em *modernização comunicativa*, *modernização tecnológica* e *modernização ideológica*, sendo a sua edificação sustentada na observação paralela dos seus indicadores, como se assinala e descreve, mais detalhadamente, no quadro seguinte.

Quadro 19: Conceito de *Modernização Sindical*, dimensões e indicadores

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Modernização sindical	Modernização ideológica	Variedade de temas em <i>agenda</i> sindical; N.º de eventos internos com vista à auscultação das estruturas e dos associados; Parcerias e trabalhos desenvolvidos com ONGs e outros movimentos sociais.
	Modernização tecnológica	N.º de computadores; N.º de faxes, N.º de carrinhas, N.º de <i>Scanners</i> N.º Telefones/ telemóveis; N.º de impressoras e de fotocopiadoras.
	Modernização comunicativa	N.º veículos internos e externos para comunicação do sindicato; N.º de funcionários especializados; N.º de jornais internos e externos; N.º reuniões formais e informais; N.º de vezes em que o sindicato aparece nas notícias.

Assim, por *modernização sindical* entendemos todos os processos de inovação orquestrados pelos sindicatos com vista à projecção de uma imagem renovada e moderna na opinião pública, atendendo a mudanças executadas no âmbito tecnológico, ideológico e comunicativo.

No *âmbito tecnológico*, considera-se que o facto de uma entidade introduzir vários equipamentos modernos no seu seio, desde tecnologia digital, aos equipamentos de logística e de locomoção dos dirigentes e/ou funcionários, demonstra que essa organização procura projectar uma imagem moderna e eficiente para o exterior, recolhida na agilização dos processos e reflectida também numa maior satisfação na realização de tarefas, sob o ponto de vista do *público interno*, por exemplo.

No *âmbito ideológico*, a afirmação de uma entidade sindical moderna passará, em nosso entender, pela variedade de temas que possa ter em *agenda*, ou pelos

mecanismos de *democratização interna* que estes possam promover em reuniões e/ou outros eventos, ou até pela presença, ou ausência, de espaços de autocritica e de reflexão sobre as posições tomadas em diferentes assuntos, eventos e trajectos, cruzando aqui, e em simultâneo, os caminhos da comunicação externa, interna, ascendente, descendente e bilateral.

Finalmente, no que diz respeito à *modernização comunicativa*, esta poderá ser averiguada pelo uso, ou desconhecimento, da importância que a comunicação pode ter no seio organizacional, sendo essa presença suscitada pela observação dos seus instrumentos de *comunicação interna e externa*, que também há pouco se indicaram para as diferentes dimensões e componentes das RP (vistos em bruto: *press-releases, comunicados, reuniões, eventos, planos de crise, jornais, fliers*, entre outros).

Se a definição de *modernização sindical*, como conceito dedutivo, concorre apenas para um maior conhecimento das realidades que aqui se pretendem estudar, não sendo a sua operacionalização um objectivo central da tese, o mesmo ocorre em relação aos outros dois conceitos que clarificamos de seguida, indagando, primeiro, o que se define por *sindicatos*, percebendo, depois, o que se entende por *novos movimentos sociais*.

4.4.3.Sindicatos

Por *sindicatos* entendemos instituições sem fins lucrativos que representam os trabalhadores em sede de *concertação social* e noutras instâncias de âmbito nacional e internacional. Defendem, por diversas vezes, interesses ideológicos associados à direita e/ou à esquerda, mas a sua razão de ser é a defesa das condições laborais dos trabalhadores, como sustentam Ramalho e Santana:

Os sindicatos são formas (...) de representação de assalariados, já que estes se reconhecem também dentro dos movimentos sociais, pequenos grupos de esquerda, de partidos de esquerda, partidos de direita e às vezes de extrema direita, presentes no mesmo local de trabalho (2003: 25).

Apresentamos, assim, no *quadro n.º 21*, o esquema operativo do conceito de sindicato, subdividindo-o em várias dimensões, que se associam à sua ligação política e/ou partidária.

Quadro 20: Conceito de *Sindicato*, dimensões e indicadores

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Sindicatos	Sindicatos de direita	N. ° de sindicatos afectos à UGT (59 estruturas sindicais)
	Sindicatos de esquerda	N. ° de sindicatos afectos à CGTP (125 estruturas sindicais)
	Sindicatos independentes	N. ° de sindicatos afectos à USL ¹⁹⁷

Pela observação dos indicadores utilizados, dir-se-ia que uma análise mais demorada ao conceito poderia caracterizá-los de acordo com as suas proveniências políticas. Reitera-se, conquanto, que não foi essa a nossa intenção principal, não só porque o conceito surge aqui apenas como forma de identificação deste tipo de activismo, mas também porque não estava em causa a análise das condicionantes políticas, embora a elas se tenha aludido em alguns momentos da tese.

Como grupos que representam trabalhadores, oriundos das mais variadas proveniências, os sindicatos têm sofrido, na modernidade, várias alterações, ditadas, em especial, pela diminuição das taxas de filiação (Hyman, 1996; Estanque, 1999).

Os sindicatos são instituições que surgiram na maioria dos países (industrializados) como organismos de representação de interesses sectoriais (...) locais e coletivos, e que se tornaram organizações mais abrangentes de forma lenta. Em seu formato moderno, os sindicatos estabeleceram-se, com graus variados de eficiência, como órgãos que agregam e defendem os interesses dos trabalhadores no âmbito nacional (Ramalho & Santana, 2003: 24).

Fruto de condicionantes exógenas (sociedades egoístas, alterações processadas no âmbito da *globalização* e modificações dos modelos organizacionais do trabalho, por exemplo) e endógenas (burocratização, atavismo, ausência de autocritica, falta de democracia interna), aos sindicatos é imposto um processo

¹⁹⁷ Recordamos que, no contexto deste trabalho, não considerámos a USL, por esta não estar autorizada a participar na concertação social.

urgente de *modernização*, de forma a permanecerem como a principal voz no que ao trabalho diz respeito. Novas agendas? Internacionalismo? Massificação? Criação de programas que permitam a aproximação às novas gerações? Modernização tecnológica? Modernização comunicativa? — É o que se pretende apurar com a experimentação posterior.

4.4.4. Movimentos sociais e novos movimentos sociais

Não sendo possível eleger um conceito universal de *movimentos sociais*, procurar-se-á citar uma definição que consideramos mais completa do mesmo, associando-os a:

formas de organização e articulação baseadas em um conjunto de interesses e valores comuns, com o objectivo de definir e orientar as formas de atuação social. Tais formas de ação coletiva têm como objetivo, a partir de processos frequentemente não-institucionais de pressão, mudar a ordem social existente, ou parte dela, e influenciar os resultados de processos sociais e políticos que envolvem valores ou comportamentos sociais ou, em última instância, decisões institucionais de governos e organismos referentes à definição de políticas públicas (Machado, 2007: 252).

Nos últimos anos têm emergido, um pouco por todo lado, grupos sociais poderosos que, de alguma maneira, assumiram um certo protagonismo nos processos de transformação social.

Assunto recorrente na literatura europeia dos anos 80, a temática dos *novos movimentos sociais* alastrou-se também à América Latina, com publicações sobre movimentos urbanos, feministas, ecológicos e pacifistas (Scherer-Warren & Krischke, 1987: 41, cit. por B. S. Santos 2001b: 177).

Quando se referem os *novos movimentos sociais* cujas áreas de intervenção colidem com as dos próprios sindicatos (temas do trabalho, das migrações, entre outros), a definição de Touraine (1984) surge adequada, apresentando-os como movimentos que obedecem aos princípios de: “(i) *identidade*¹⁹⁸ (uma comunidade mobilizada e animada por um sentimento de pertença), (ii) *oposição* (a existência de um adversário comum, claramente identificado), (iii) *totalidade* (com objectivos

¹⁹⁸ O itálico é nosso.

sociais mais vastos e apoiado por um projecto cultural alternativo) (cit. por Estanque, 2008a: 184).

Atendendo, contudo, às revoluções digitais actuais, que aceleraram vertiginosamente os ritmos de vida colectiva, estamos em crêr que a definição lembrada deve ser complementada com outras propostas.

De acordo com Santos (2001b: 180), estes novos grupos representam a afirmação da subjectividade frente à cidadania, denunciando todas as formas de opressão, sejam elas provenientes dos partidos políticos ou até do sindicalismo, sendo ainda que a emancipação pela qual lutam não é política, mas pessoal, social e cultural.

Ao contrário do que sucedeu noutras épocas históricas, os protagonistas destas lutas não são as *classes sociais* mas os grupos sociais, às vezes maiores, outras vezes menores, mas sempre diferentes do conceito de classe.

Daí que, à primeira proposta de definição de *novos movimentos sociais*, se deva acrescentar também outras características, resumidas da seguinte forma:

- a) Os *novos movimentos sociais* mantêm uma distância calculada dos partidos políticos e dos sindicatos (Santos, 2001b: 180).
- b) Possuem estruturas descentralizadas, não hierárquicas e fluidas.
- c) Têm uma preferência por uma acção política não institucional, fora dos compromissos governamentais, dirigidos à opinião pública, com uma utilização frequente dos meios de comunicação social.
- d) Possuem alguma instabilidade, descontinuidade e incapacidade de universalização.

Sem alongar excessivamente a descrição, pois que a ela voltaremos, ao caracterizar um das entidades em estudo (o *Protesto da geração à rasca*), recomenda-se a leitura do quadro quadro n.º 22, onde se esclarece melhor a definição do conceito, bem como das diferentes dimensões e indicadores.

Quadro 21: Conceito de *Movimento social*, dimensões e indicadores

Conceitos	Dimensões	Indicadores
Movimentos Sociais ¹⁹⁹	Associados à violência e ao conflito	n.º de grupos próximos dos objectivos e das performances dos MAG (movimentos antiglobalização);
	Movimentos de solidariedade	n.º de associações sociais; n.º de IPSS; n.º de misericórdias; n.º de associações de <i>Terceiro Sector</i>
	Movimentos de auto-ajuda	n.º de movimentos com vista à promoção da igualdade de género ou de defesa de minorias étnicas e de outras causas sociais
	Movimentos heterogéneos de instituições que pretendem concretizar projectos de desenvolvimento local	n.º das entidades do associativismo local, recreativas e/ou culturais; n.º de associações de moradores

Assim exposto, procede-se agora a uma nota final sobre todos os *conceitos operatórios* usados na tese.

Apesar de esta propor quatro *conceitos* fundamentais (RP, modernização sindical, sindicatos e *movimentos sociais*), o seu posterior desenvolvimento operacionaliza apenas alguns deles e algumas das suas *dimensões* e/ou *componentes*.

Ser-nos-ia, na verdade, impraticável examinar, por exemplo, a questão da *modernização ideológica* ou da *democratização interna* dos sindicatos, atendendo à confidencialidade que assiste aos espaços privados de âmbito sindical e às apertadas condições de tempo que rodearam a tese.

Apesar de no início do trabalho se ter considerado a possibilidade de compensar essa ausência com a utilização de um *inquérito via questionário* ao *público interno* de um dos sindicatos analisados (STFPSN) (*vide* apêndice n.º 3), crê-se que esta ferramenta seria insuficiente para avaliar a realidade indicada, porque,

¹⁹⁹ A criação de dimensões para o conceito de *movimentos sociais* tomou em conta a proposta de Guerra (2006: 22), muito embora fosse possível criar outras categorias com base em outros estudos também citados neste trabalho. Os dados que assim são expostos são meramente indicativos, não sendo possível criar uma resenha exaustiva de todos os tipos de movimentos sociais existentes no país.

nos sindicatos, como noutras organizações, há um espaço de confrontação de poder e de desconfiança que pressiona os seus trabalhadores em momentos de consulta, mesmo se garantidas todas as questões relativas à confidencialidade e ao anonimato.

Adequadas, no caso, são as palavras de Ferreira, quando refere que “as respostas a um inquérito não encerram a “Realidade” (...), mas a descrição e a avaliação de uma certa realidade, determinadas pelo contexto de interacção entre inquiridor e inquirido e referenciadas ao conjunto de representações e categorizações que presidem a essa interacção” (2003: 173). Perante isto, que valor retirar da aplicação de um questionário a um *público interno*, se vigiado pelas suas chefias?

Definidos os principais conceitos em análise, prossegue-se agora com a descrição das *hipóteses* que orientaram o nosso trabalho.

4.5.0 modelo de análise: a construção de hipóteses

A construção das *hipóteses* nasce da convergência que reúne os dados da pesquisa teórica e um conjunto de observações provenientes da auscultação de alguns protagonistas do mundo sindical e do activismo social, relativamente à forma como se processa a sua comunicação.

Essas ideias, que funcionam como complemento prático ao que se citou previamente, sobre o universo sindical (na III.^a Parte), e/ou sobre os novos movimentos sociais (na II. ^a Parte), foram também por nós experienciadas, aquando da nossa actividade profissional. Dessa análise, é possível reter algumas deduções iniciais sobre a *comunicação* que se faz nos sindicatos e nos novos movimentos sociais.

No que se refere exclusivamente à *comunicação sindical*, e tendo em conta a informação reunida, crê-se que esta é marcada, em geral, pelos seguintes pressupostos:

- a) Regista-se, em primeiro lugar, a prevalência de um discurso homogeneizador sobre as expectativas ideológicas individuais; significa isto dizer que há uma vocação natural para homogeneizar o discurso e as relações de poder sindical, quer no âmbito da *comunicação externa*, quer no âmbito da *comunicação interna*, não apenas porque isso fortifica a acção ideológica, mas também porque os sindicatos são instituições conotadas politicamente.
- b) Verifica-se, em segundo lugar, o *domínio de uma comunicação informal sobre a formal*, no âmbito de organizações que também são comprometidas²⁰⁰ ideologicamente, como se deu conta em alguns testemunhos da III.^a Parte.

²⁰⁰ De lembrar que, além das famílias político-partidárias aludidas, há, em alguns casos, uma ligação familiar real, consolidada em relações de parentesco. Numa das instituições que estudámos mais pormenorizadamente, o STFPSN, haveria a registar a presença de cinco casos de relacionamento familiar, no seio da entidade, em situações de passado e de presente, num sindicato que teria pouco mais do que duas dezenas de trabalhadores. Dois anos após a nossa saída da instituição, verificámos que havia dois novos estagiários, recrutados novamente com base em relacionamentos familiares.

c) Destaca-se, em terceiro lugar, uma maior preocupação com a dinamização dos fluxos de *comunicação interna* do que com a *comunicação externa*, ou seja, procura-se falar para quem já faz parte do grupo, sem que se busque persuadir outros grupos, ou sem que a postura de cúpula ceda à necessidade de informação das novas gerações, por exemplo.

d) Regista-se, em quarto lugar, que algumas questões relacionadas com comunicação, *interna e externa*, dos sindicatos, são edificadas com base em redes de solidariedade, fruto de vivências comuns, estabelecidas, não raro, em eventos públicos e privados, onde se confrontam lados emocionais muito fortes, como acontece em situações protesto, de greves, de vigílias, de manifestações, ou no interior das próprias organizações de trabalho, “sob «condições de emergência» onde a unanimidade das paixões se combina ou até se sobrepõe à diversidade de interesses e das consciências” (Estanque, 1999: 86).

Já no que se propõe para os *novos movimentos sociais*, os dados obtidos pela pesquisa documental, permitiram-nos chegar também a algumas características gerais:

a) Em primeiro lugar, o discurso individual é muito importante no grupo, atendendo ao facto de as novas *agendas* defenderem precisamente os problemas existenciais; depreende-se assim que, não sendo homogeneizadoras, as relações de poder procuram responder aos anseios particulares de cada um dos presentes, com reflexos na forma como se realiza a *comunicação interna e externa* do grupo.

b) Mantém-se, em segundo lugar, o predomínio de uma *comunicação informal sobre a formal*, no âmbito da *comunicação interna*, atendendo ao facto de estas organizações serem edificadas na ausência de lideranças, sem que a rigidez das chefias, finais ou intermédias, se coloque como obstáculo à informalidade da comunicação.

c) Regista-se, em terceiro lugar, que, consciente, ou inconscientemente, estes grupos manifestam uma maior inquietação com a *comunicação externa*,

procurando novas adesões, disseminando informação por todos os meios, canais e suportes que lhes sejam favoráveis, persuadindo, em particular, os mais jovens, através de *performances* mais criativas e mediáticas.

d) Considera-se, em quarto lugar, que as estratégias tomadas em matéria de *comunicação interna e externa* são também orientadas pela lógica das redes de solidariedade, embora estas sejam, também elas, efémeras. Isto significa que, grande parte dos indivíduos envolvidos neste tipo de grupo desconhece os outros sujeitos que dele fazem parte, vivendo apenas, no momento, as relações pontuais que os fazem agregar àquele movimento. A alegada *fragmentação de identidades* que os caracteriza impede-os de criar um relacionamento mais sério e profundo com o grupo, existindo este apenas no efémero.

Se é certo poder apontar as dissemelhanças entre os grupos considerados, também sobre as suas similitudes é possível argumentar, nesta fase que antecede a formulação das *hipóteses*.

Salienta-se, por isso, a prevalência de uma *comunicação informal* sobre a *formal*, em ambos, bem como a ideia de que a *planificação* das acções de comunicação que é feita de forma *pontual* e algo *amadora*, sendo que a maior parte das acções definidas, por sindicatos e novos movimentos sociais, é realizada à medida que as situações aparecem, e, não raro, em obediência a calendários propostos por estruturas superiores.

A falta de recursos financeiros que caracteriza os dois grupos apresenta-se também como um problema comum, levando a que o planeamento de comunicação seja mais lento e nem sempre sistematizado.

Tendo em conta todos estes dados e os conteúdos que se disponibilizaram na I.^a, na II.^a e na III.^a Parte da tese, chegámos a duas hipóteses gerais de trabalho, com diferentes alíneas:

H1 - A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é um factor de *modernização sindical*: a) quanto mais diversificada for a utilização de instrumentos de *comunicação interna*, nos sindicatos, mais dinâmico, profissional e feliz será o desempenho do *público interno*; b) quanto mais frequente e diversificada for a utilização de ferramentas de *comunicação externa* (nas suas componentes de *assessoria de imprensa*, de *gestão de eventos* e de *gestão*

de crises), mais elevada será: a projecção mediática dos sindicatos; a potencial angariação de novas sindicalizações (e de sindicalizações jovens); e os níveis de satisfação dos sócios de longa duração.

H2- A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é acelerada pela eclosão de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e do seu renovado poder comunicativo: a) *quanto mais elevada for a utilização de instrumentos de comunicação interna nos sindicatos, mais profissional será o seu relacionamento com os sócios de longa duração*; b) *quanto mais diversificada for a utilização de ferramentas de comunicação externa, maior será a sua capacidade de projecção mediática em face de novos movimentos sociais e em rede.*

Relativamente à H1, crê-se que a *modernização sindical* depende da introdução de técnicas de RP, perspectivando-se aqui o relacionamento de dois conceitos essenciais: a *modernização sindical* e as RP.

Para pôr à prova esta *hipótese* recorreu-se à aplicação de dois inquéritos via *questionário*: um ao *universo* de sindicatos portugueses; outro a uma *amostra não probabilística por conveniência* de delegados sindicais do STFPSN, cuja explanação pormenorizada se fará, em capítulo próprio, mais adiante.

No que se refere à H2, chamar-lhe-íamos secundária, introduzimos o conceito de *novos movimentos sociais* e analisámo-lo a partir de uma metodologia de carácter qualitativo, com recurso a *dois relatos de observação directa*, que se reportam ao acompanhamento de dois eventos — *protestos públicos* — de dois tipos de organização: um sindicato (o STFPSN) e um *novo movimento social* (*Protesto da geração à rasca*, Porto).

Para testar as hipóteses indicadas, elaborámos alguns instrumentos de experimentação, que, aplicados às entidades em estudo, permitem obter um conhecimento mais aprofundado sobre o tema em causa: a comunicação dos sindicatos portugueses.

Clarificar-se-á, de seguida, os termos e os recursos em que a experimentação aconteceu neste trabalho, esclarecendo as opções realizadas nos contextos de tempo, espaço, metodologia e objecto de estudo. Procurar-se-á definir o que conta como dados e o que estes sugerem em relação aos materiais teóricos recolhidos,

explicando as diferentes unidades de análise (indivíduos, grupos, organizações) e as metodologias usadas para a recolha de dados.

4.6.A experimentação. As entidades, a metodologia, o tempo e espaço do estudo

4.6.1.As entidades em estudo

Destacamos duas entidades principais neste trabalho: os *sindicatos* e os *novos movimentos sociais*. Serão ambos examinados, nesta tese, num contexto mais amplo, que é o da própria sociedade portuguesa, não sem que também a contextualização do espaço global seja tida em conta, embora o nosso objectivo central seja caracterizar, de forma mais pormenorizada, as duas entidades em estudo (o STFPSN e o *Protesto da geração à rasca*).

4.6.1.1.Os sindicatos e o STFPSN

Esta tese observa, em primeiro lugar, os *sindicatos portugueses* em termos globais, e, depois, num estreitar de análise maior, procura caracterizar uma entidade em particular, o STFPSN, percorrendo, em ambos os casos, os caminhos históricos e características de actualidade.

Assim, considera-se que o aparecimento dos primeiros sindicatos se dá ainda durante o século XIII, aquando do nascimento dos centros industriais europeus, em Florença, em Paris, na Flandres, na Boémia, com o desenvolvimento do têxtil, da metalurgia e das minas, havendo razões para acreditar que as primeiras greves se localizariam na França da época; a sua génese moderna aparece, porém, só no século XIX com a primeira central sindical (1834) na Grã-Bretanha e Irlanda, tendo esta rapidamente atingido os 500 mil associados. Pouco mais do que dez anos depois, Marx e Engels publicariam, em 1848, o seu célebre manifesto, onde o apelo ao sindicalismo e à revolução ficaria infinitamente perpetuado no *slogan*: “*proletários de todo o Mundo uni-vos*”.

Longe dos números que acompanham o *movimento sindical internacional*, importa reter o contexto de luta em que as suas organizações nascem, quer por via da pressão causada pelo *taylorismo*, quer por causa das situações de miséria que se foram originando nos aglomerados urbanos das grandes cidades industriais dos finais do século XIX e princípios do século XX.

No decurso de um acentuado desgaste social, provocado pelos baixos salários e baixas condições de trabalho, a fábrica ter-se-á tornado, simultaneamente, no arquétipo de uma destruição progressiva das relações sociais de produção e, ao mesmo tempo, no local propício a uma rápida progressão de ideais de luta contra as condições desumanas em que muitos trabalhadores viviam dentro e fora daquele local.

Com a introdução do *taylorismo* e do *fordismo* nas unidades de fabrico, ter-se-á procedido à activação da gestão científica nas empresas, o que, se por um lado, foi factor de franco crescimento económico, por outro, terá conduzido ao descontentamento generalizado por parte dos trabalhadores.

Assim o sugere Sousa, por outras palavras: “A acção coletiva dos operários corporizou-se em formas reivindicativas que aspiravam à mudança da organização do trabalho e ao aumento das recompensas salariais, sociais e sindicais” (1990: 29).

Com a Revolução Russa, de 1917, o comunismo ganharia força à escala planetária, extrapolando a sua ideologia para vários países, estando reunidas as condições necessárias para o advento das estruturas de defesa dos trabalhadores.

Não sendo contrária a essas movimentações, a evolução do movimento sindical português não terá fugido muito ao desenrolar histórico do movimento sindical internacional, sendo o seu nascimento associado ao advento do capitalismo e da industrialização.

Todavia, o movimento sindical português²⁰¹ surge um pouco mais tarde, num período anterior à Primeira República, muito por acção dos grupos anarquistas e demais movimentos intelectuais e utópicos a actuar no país.

Considera-se, historicamente, que o sindicalismo nacional se foi desenvolvendo em quatro etapas distintas: numa primeira fase (finais do século XIX até 1910), como *movimento sindical utópico*; numa segunda fase, como *movimento sindical anárquico* (de 1910 até 1926); num terceiro período, como o sindicalismo do Estado Novo (finalizado com a revolução de 1974); e, finalmente, numa quarta etapa, pós Revolução dos Cravos²⁰², que vem desde essa data até aos nossos dias.

²⁰¹ Para a história do sindicalismo nacional, vide Costa, R. (1979). *Elementos para a história do movimento operário em Portugal*. Lisboa: Assírio e Alvim; Sá, V. (1981). *Evolução do movimento operário e do sindicalismo em Portugal*. Porto; Freire, J. (1992). *Anarquistas e operários: ideologia, ofício e práticas sociais: o anarquismo e o operariado em Portugal, 1900-1940*. Porto: Edições Afrontamento.

²⁰² Data histórica de Portugal, associada ao golpe de Estado “conduzido por um grupo de oficiais democratas das Forças Armadas (o Movimento das Forças Armadas – MFA), que derrubou o anterior regime de tipo fascista e deu início ao processo de democratização do país” (Estanque, 2004: 310).

O aparecimento dos sindicatos portugueses ocorre, assim, no final do século XIX (1880-90), na sequência da eclosão das organizações de socorro e auxílio mútuo, criadas num período posterior às revoluções liberais de 1820 e pela convergência de vários factores, entre os quais as greves da década de setenta do século XIX.

Em 1894 nasceria a Confederação Nacional das Associações de Classe, e, já no século XX, em 1914, a União Operária Nacional, que viria mais tarde a ser denominada de Confederação Geral de Trabalhadores.

No período salazarista, os sindicatos livres dão lugar aos sindicatos corporativos, controlados maioritariamente pelo poder, o que não impediu, todavia, que as lutas pelos direitos dos trabalhadores continuassem a ser travadas, como se registou nas célebres greves de 1944.

Ainda sob o domínio do Estado Novo, ter-se-á propiciado, no início da década de 70, uma maior abertura ao exercício do sindicalismo, permitindo-se a ascensão da *Intersindical*, constituída, de início, por católicos progressistas e socialistas independentes, sendo que, nela, a corrente comunista viria, com o tempo, a adquirir um maior poder dentro do grupo. Com o 25 de Abril de 1974, a *Intersindical* surge como entidade unitária antifascista, passando a ser dirigida pela maioria comunista.

Já em 1977, naquilo que antes designámos de quarta fase da história do movimento sindical português, e no rescaldo de um congresso da *Intersindical*, dá-se a ruptura dos vários grupos que nela existiam, passando a designar-se simplesmente de CGTP-IN²⁰³.

Um ano depois, em 1978, e com a saída de 47 sindicatos daquela central sindical, emerge UGT, realizando o seu primeiro encontro no Porto, em 30 de Janeiro de 1979 (Revista da Qualidade, 2004b: 25).

Expostos de forma breve, estes teriam sido os principais caminhos tomados em matéria de sindicalismo mundial e nacional.

No que diz respeito a uma das entidades em estudo, o STFPSN, ver-se-á agora, com maior pormenor, o seu recuo histórico, potenciando-se assim, crê-se, uma compreensão mais elevada sobre o seu interesse nesta tese. Como nasceu, como evoluiu, o que mudou, e o que muda actualmente, atendendo ao facto de ser um sindicato da Função Pública?

²⁰³ Nas palavras de um dos seus mais carismáticos líderes, Carvalho da Silva, a CGTP-IN nasce “para reforçar a intervenção dos sindicatos em matérias concretas como liberdades sindicais, horário de trabalho, contratação colectiva, segurança social” (Revista da Qualidade, 2004a: 24).

O STFPSN foi constituído em assembleia-geral, em 26 de Junho 1976, com a participação de 4.500 trabalhadores, embora o seu verdadeiro nascimento tivesse ocorrido já em 1974, por via da criação de uma Comissão Instaladora.

Desde então, esta associação sindical tem representado os trabalhadores dos distritos de Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real, fazendo ainda parte da Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública (FNSFP), da Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional (CGTP-IN) e da Confederação Portuguesa de Quadros Técnicos e Científicos (CPQTC).

Ao longo dos anos, tem defendido os interesses de um vasto conjunto de técnicos superiores, administrativos, técnico-profissionais, operários e auxiliares em todas as áreas da Administração Pública, maioritariamente trabalhadores que exercem a sua actividade profissional nos Órgãos do Estado, em funções administrativas e nos Institutos Públicos, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Em dados de Novembro de 2009, a população de sócios do sindicato rondava os 16.523 casos activos²⁰⁴ (Pereira, 2010: 6), o que confirma uma queda de filiação em relação ao ano de 2000 (perda de 2739 associados, no período de uma década, correspondendo percentualmente a 14,3%), ano em que o sindicato registava a presença de 19.262 sócios, como se pode verificar nas tabelas que se seguem:

Tabela 7: N.º de sócios do STFPSN e distribuição por género no ano de 2000

Sócios	
Mulheres	14 773
Homens	4 489
	19 262

Fonte: Vital (2002: 189)

²⁰⁴ Entende-se por *casos activos* todas situações de associados que mantêm as quotas em dia.

Tabela 8: Habilitações dos sócios do STFPSN, em 2000

Sócios – Habilitações Literárias	
Desconhecidas	4 337
1º Ciclo	4 338
2º Ciclo	2 220
3º Ciclo	3 619
11º e 12º Anos Escolaridade	3 533
Frequência Médio	245
Médio Completo	174
Frequência Superior	148
Superior Completo	498
Doutoramento	7
Outras	140
Analfabeto	3
	19 262

Fonte: Vital (2002: 189)

Tabela 9: Distribuição geográfica dos delegados sindicais do STFPSN, em 2000

Delegados Activos por Distrito	
Porto	441
Braga	193
Bragança	17
Viana do Castelo	69
Vila Real	66
	786

Fonte: Vital (2002: 189)

Atendendo à composição do universo dos seus associados, e apenas por referência aos registos do ano 2000, verifica-se um predomínio do género feminino, com cerca de 14.773 associados, em detrimento dos 4.489 associados do género masculino.

Em termos de habilitações académicas, atestamos que o valor mais alto é atribuído à categoria ‘desconhecidos’, logo seguido da frequência do 1.º ciclo. A terceira categoria mais pontuada está localizada na formação que vai até ao 3.º ciclo, logo seguida da que se atribui ao 12.º ano de escolaridade.

Em termos de distribuição de delegados sindicais pelos cinco distritos considerados, o Porto assume-se como a zona com o maior número de delegados sindicais, com 441 ocorrências.

Dir-se-ia então, numa rápida caracterização sociodemográfica do sindicato, que o seu associado-tipo é do sexo feminino, com formação até ao primeiro ciclo, maioritariamente proveniente do distrito do Porto.

Reflectir-se-á, de seguida, sobre a sua ligação à Função Pública.

Até ao 25 de Abril de 1974, data que marca uma nova etapa no sindicalismo nacional, era muito frágil a posição dos funcionários do sector público, mais até do que a dos trabalhadores do sector privado. Prova disso mesmo seriam os rituais associados à entrada de um trabalhador para o Estado: os potenciais candidatos tinham de executar um juramento de renúncia ao comunismo e de amor à pátria, e, durante muitos anos, a vida privada de alguns desses profissionais esteve condicionada às razões de Estado:

as enfermeiras não podiam casar; os professores primários só podiam casar com ‘autorização superior’ (...) As mulheres jamais podiam ser Juízas ou Magistradas do Ministério Público (...) os trabalhadores de carreiras superiores tinham direito a três meses por nascimento dos filhos; os auxiliares só tinham direito a quinze dias (Vital, 2002: 9).

Se era clara a invasão do público sobre o privado, no âmbito sindical a situação não era melhor, uma vez que, até ao 25 de Abril de 1974, eram poucos os direitos consagrados às associações sindicais.

Na verdade: “aos funcionários do Estado, dos corpos e corporações Administrativas bem como aos operários dos respectivos quadros permanentes, [seria] vedado constituírem-se em sindicatos privativos ou fazer parte de quaisquer organismos corporativos” (Vital, 2002: 12).

Apesar disso, e tendo em conta que foram os regimes democráticos que potenciaram o direito de associação sindical, pelo Decreto-lei n.º 215-B/75, de 20 de Abril, o processo de assimilação dessa nova realidade não foi pacífico, subsistindo ainda hoje, em alguns locais de trabalho, a perseguição a dirigentes sindicais e às suas actividades.

No caso da Função Pública essa realidade foi ainda mais problemática, visto não haver, durante muito tempo, a regulamentação da actividade sindical, só permitida em 1999, com a entrada em vigor da *Lei sobre Direitos Sindicais na Função Pública*.

As garantias máximas desse direito viriam estipuladas no artigo n.º 5 do Decreto-Lei n.º 84/99: “Nenhum trabalhador da Administração Pública pode ser prejudicado, beneficiado, isento de um dever ou privado de qualquer direito em

virtude dos direitos de associação sindical ou pelo exercício da actividade sindical” (Vital, 2002: 22).

Daqui se compreende, então, que a história do STFPSN, como a de outros sindicatos, se fez à custa de muitas lutas em tribunal e de alguns episódios caricatos²⁰⁵, onde se digladiaram ganhos e perdas, e cuja consulta mais pormenorizada se pode realizar em *anexos*.

Das diversas lutas cumpridas, ao longo de mais de três décadas, destacam-se os protestos efectuados em defesa do salário mínimo e da sua equiparação nos regimes público e privado, a luta pelos subsídios de Férias, de Natal, e de alimentação (*cfr.* Vital, 2002: 77), as reclamações com vista à redução do horário de trabalho²⁰⁶, os protestos que levaram à criação da ADSE (no início do ano de 1977, pelo Decreto-lei n.º 197/77), que conduziram (em 1998) ao Direito de Negociação Colectiva, pela Lei n.º 23/98, de 26 de Maio, e pela qual se atribuía um carácter vinculativo ao produto negocial e se procedia à ampliação das matérias de objecto de negociação colectiva, bem como à ideia de que o Governo seria o interlocutor negocial dos sindicatos.

²⁰⁵ Um desses episódios ter-se-á passado no Centro de Formação Profissional n.º 2 do Porto, cujo director à época (em 1981) era António Proença, que alegadamente terá potenciado um clima de intimidação e de perseguição sindical aos trabalhadores. Como refere Miguel Vital durante “*meses tentou impedir a eleição de delegados sindicais e, como a tentativa do acto eleitoral se arrastava, a Direcção do Sindicato decidiu realizar eleições à porta do Centro de Formação. Numa demonstração de força, 85% dos trabalhadores compareceram àquele acto eleitoral, que se realizou em 3 de Setembro de 1981. Em Outubro de 1981, o Director agrediu um Adjunto da Direcção, António Ferreira Gonçalves, agressão que levou este trabalhador a processar criminalmente o director (sic). Em resposta à queixa apresentada pela Polícia Judiciária, o Director propôs ao Director Regional a transferência do trabalhador agredido. As agressões verbais subiram de tom. O Director utilizou uma linguagem «carroceira», dirigindo-se aos trabalhadores com insultos impubescíveis e ameaças frequentes. O Sindicato recorreu, então, para o Director Regional e Secretaria de Estado de Emprego. Mantiveram-se os dois mudos. Em resposta, o Sindicato decretou várias greves naquele serviço. No início de 1982, o Director suspendeu um delegado sindical. Manteve a proibição de realização de reuniões sindicais naquele serviço, numa clara violação da lei. Em Março desse ano, o (sic) Procuradoria da República acusou-o da prática de crime de ofensas corporais*” (Vital, 2002: 27).

²⁰⁶ A redução do horário de trabalho para as 45 horas semanais surge apenas no ano de 1975 (Vital, 2002: 77), sendo que, no caso da Função Pública, essa contabilidade terá dado lugar, já em 1996, a 35 horas, embora a sua aplicação uniforme só tenha acontecido a partir de 1998, pelo Decreto-lei n.º 259/98 de 18 de Agosto. Na actualidade, o processo encontra-se em discussão, perspectivando-se o regresso das 40 horas semanais, por imposição do memorando de entendimento firmado entre o Governo e a Troika em Maio de 2011, com vista à redução do défice das Administrações Públicas (A. C. Dias, 2013: 17; Cabrita, 2013: 16).

A proposta de privatização dos serviços públicos, iniciada, por pressão do FMI, em 1977 e 1978, e continuada durante o ano de 1986, com a entrada de Portugal na CEE, terá potenciado, por um lado, a criação de Institutos Públicos e de Fundações, e, por outro, a necessidade de modernização da Função Pública, tendo essa necessidade aumentado a partir dos governos de Cavaco Silva e de António Guterres.

É pertinente recordar, em contexto, algumas das recomendações propostas no Relatório da Comissão para a Qualidade e Racionalização da Administração Pública, elaborado, em 1994, para a Secretaria de Estado da Modernização Administrativa. De acordo com o documento, seria necessário: “a) repensar as missões da administração; b) dinamizar novos modelos estruturais; c) desintervir; d) envolver a sociedade. Essas mudanças seriam feitas através de dois tipos de estratégias: controle das despesas públicas e privatizações” (M. Dias, 2008: 142).

Para que essas mudanças ocorressem, as medidas a adoptar teriam de passar por quatro directrizes fundamentais: “a) reduzir (extinguindo, desburocratizando); privatizar (vendendo, dando, desregulando, incentivando a oferta privada); c) contratar serviços (adjudicando, concedendo); d) utilizar mecanismos de mercado (concorrendo dentro da Administração, cobrando serviços, aumentando a liberdade de escolha)” (*ibidem*).

Tendo em conta o disposto, e considerando que o estudo a que esta tese faz referência dispõe também sobre um sindicato que representa os trabalhadores da Função Pública, algumas das medidas que têm vindo a ser tomadas, desde então, têm influenciado as suas agendas e lutas.

Num contexto internacional que privilegia a figura do Estado-Mínimo, em Portugal, e nas últimas décadas, tem-se procurado fazer diminuir a máquina do Estado, através da criação de vários pacotes legislativos, desde a *Lei dos Excedentes*²⁰⁷, à *Lei dos Disponíveis*²⁰⁸, à *Lei da Mobilidade*, ao Processo de Reforma

²⁰⁷ O conceito de *excedente* surge com o Decreto-lei n.º 294/16, de 24 de Abril, responsável pela criação de um Quadro-Geral de Adidos para gerir o pessoal proveniente das ex-colónias. Este diploma ter-se-á tornado transversal aos trabalhadores dos organismos sujeitos a reestruturação ou extinção, sendo que aqueles que fossem colocados nesse quadro veriam os seus ordenados reduzidos até 60%. O “quadro de excedentes” foi decretado em Maio de 1982, pelo Decreto-lei 167/82 de 10 de Maio (Vital, 2002: 72-73). Com o decorrer dos anos, as sucessivas leis tomadas visavam criar formas inteligentes de gestão dos trabalhadores excedentários da Função Pública. À *Lei dos Excedentes* terá sucedido a *Lei dos Disponíveis*, prevendo-se despedir 100 mil trabalhadores da Função Pública (pelo Decreto-lei n.º 247/92 de 7 de Novembro), contudo, com a derrota eleitoral de Cavaco Silva, nas eleições de 1995, o diploma não foi para a frente (Vital, 2002).

da Administração Central do Estado ([PRACE])²⁰⁹ e à concepção do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública ([SIADAP]) no governo de José Sócrates, designado, na actual legislatura, por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública ([SIGADAP]).

Mesmo com a alteração de regime, o processo de reforma da Administração Pública portuguesa continua a seguir os mesmos princípios expostos no SIADAP, enquanto sistema de avaliação de desempenho, e que se descreve da seguinte forma:

O SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração estadual, regional e autárquica, prevendo no entanto mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão (...). O sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade (Ministério das Finanças, 2014).

Assim colocado, facilmente se vê que as medidas que se foram aplicando ao longo dos tempos e que ainda continuam a ser aplicadas nos actuais Executivos teriam em mente a privatização de serviços, a adopção de métodos de gestão empresarial no Estado, a desburocratização e descentralização, baseando-se na lógica do '*menos Estado, melhor Estado*', todas elas enquadradas, historicamente, na modificação do paradigma de Gestão Pública, originado e incrementado pelo desmantelamento do *Welfare State* (em meados da década de 70).

Por *Gestão Pública* deve entender-se o processo pelo qual se aplicam as políticas públicas, enquanto políticas alternativas para a resolução de controvérsias

²⁰⁸ A *Lei dos Disponíveis* (Decreto-lei n.º 247/92), criada no segundo mandato de Cavaco Silva, surgia justificada pela necessidade de modernização da Administração Pública e previa o despedimento de 100 mil trabalhadores; com a derrota eleitoral que se seguiu (muito por influência dessa lei), e que deu lugar ao primeiro governo de António Guterres, esta terá sido desmantelada (Vital, 2002: 105-108).

²⁰⁹ Os objectivos apresentados pela comissão técnica que, em 2005, tomou conta da Reforma da Administração Pública rondavam os seguintes tópicos: 1) racionalização dos processos administrativos; 2) descentralização e modernização dos serviços; 3) reestruturação e afectação de recursos humanos à necessidade dos cidadãos e; 4) redução da despesa pública (G. Rebelo, 2010).

sobre o que deve ser feito para confrontar os problemas de ordem económica, tecnológica, social, política e legal ao nível da sociedade.

A esse propósito, recordamos, com interesse, as palavras de Campos, discorrendo sobre as problemáticas associadas ao processo e as suas múltiplas cambiantes, originadas, não raro, nas circunstâncias políticas do momento.

A separação entre o nível das políticas e o nível da gestão nem sempre é clara, nas administrações (...). O nível da política e o nível da gestão estão colados, mas não são confundidos. A política cuida da estratégia, faculta suportes teóricos aos gestores, facilita a compreensão dos limites de certos objectivos e dos seus efeitos não previstos. A gestão coloca a ênfase na eficiência, na qualidade, na criação de valor, mas tem que aceitar que o mundo da administração não é esterilizado, está muitas vezes politizado, devendo olhar a política como uma fonte de inovação, onde o conflito social pode ser inevitável, mas não necessariamente indesejável (2005: 69-70).

Sem delatar demasiado a discussão sobre o tema, a verdade é que, com a crise petrolífera da década de 80, o modelo de Administração Pública vigente começou a ser posto em causa, dizendo-se que o Estado ficaria demasiado caro ao bolso dos contribuintes, sofrendo de excessiva burocratização.

Assim, e de modo a combater essa percepção por parte dos cidadãos, diversas democracias ocidentais foram elegendo um novo paradigma de AP, designado de *New Public Management*, sustentando-se na profissionalização da gestão nas organizações públicas, na introdução de medidas de *performance* e de controlo dos seus *outputs*, na ascensão da competição no sector público, na utilização de práticas de gestão privada e de disciplina no uso de recursos (Rocha, 2001: 178).

O *New Public Management*, como assim ficaria conhecido o processo, nasceria da convicção de que “tudo o que é público é ineficiente e sai mais caro aos cidadãos do que a produção feita no sector privado, pelo que o primeiro objectivo de qualquer reforma administrativa consiste na privatização do sector público” (*ibidem*: 179).

Esta descrença em relação à eficácia da máquina do Estado (como também se observou detalhadamente no capítulo 2.2) tem vindo a ser evidenciada por diversos autores, ligados ao Direito e à Economia (Cadilhe, 2005; Campos, 2005; Tavares, 2005; Caupers, 2011), sendo que alguns deles chegaram mesmo a exercer funções ao mais alto nível no Estado.

Foi o caso de Miguel Cadilhe, por exemplo, que sobre o excessivo peso do Estado terá referido: “E agora olhemos para Portugal. O Estado, no sentido amplo do Sector Público Administrativo, é excessivo relativamente ao nível de desenvolvimento e à qualidade da oferta de bens e serviços públicos” (2005: 39).

Não foi com estranheza, por isso, que, ao longo do tempo, foram surgindo várias tentativas legislativas para limitar a burocracia do Estado, com os exemplos da lei n.º 4 /2004, de 15 de Janeiro, obrigando à execução dos princípios da unidade e eficácia na acção, da aproximação às populações, da desburocratização e racionalização dos meios, transpostos em duas prioridades essenciais: 1) na revisão do processo de admissão de dirigentes e de subordinados (duas saídas, por uma entrada); 2) na redução do número de serviços, adequando-os às necessidades dos cidadãos, implicando-se a figura da *mobilidade funcional*, através da redução do excedente de funcionários – (quadro dos supranumerários) (G. Rebelo, 2010: 45).

Com a última transição governativa, e não obstante a introdução de novas figuras, como a *mobilidade concorrencial*²¹⁰, têm-se incrementado as políticas de emagrecimento do Estado e de privatização de alguns dos seus serviços, incentivados pela presença do FMI em Portugal, o que levou a que, desde o início de 2013, se tivesse dilatado, ainda mais, os cortes temporários na Função Pública, com a revisão global das tabelas salariais, reduções nos suplementos e nas horas extraordinárias (C. Pereira, 2013: 8).

Tendência europeia da década de 90, a implementação de reformas no sector público português tem vindo a ser, todavia, lenta e paradoxal, ao contrário do que seria de esperar, pois que os esforços realizados em vez de diminuírem o peso da Administração levaram, na verdade, ao seu aumento, como sugere Tavares, salientando que os mais de 750.000 funcionários do Estado terão feito disparar os custos salariais, avaliados em 15% do PIB (2005: 115-116).

De facto, ainda durante as sucessivas tentativas de redução do funcionalismo público, operadas quer pela *Lei dos Disponíveis*, e/ou pela *Lei da Mobilidade*, ter-se-á alegado que a despesa do Estado português era sobretudo devida ao pagamento de salários dos seus funcionários.

²¹⁰ Apesar de o processo estar envolvido em alguma polémica e se encontrar em *standby* por causa da decisão do Tribunal Constitucional, até Agosto de 2013 “os funcionários em mobilidade especial [teriam] direito a receber o salário por inteiro nos primeiros dois meses de inactividade. Nos 10 meses seguintes [sofreriam] um corte, passando a receber apenas 66% do salário e ao fim de um ano [passariam] a receber metade do salário, permanecendo nessa situação sem qualquer limite de tempo” (Simões & Fernandes, 2013).

As tendências de emagrecimento do Estado não devem ser visualizadas, contudo, fora de um contexto maior que é também europeu e sem que se atenda às medidas adoptadas em vários países, primeiro, no Norte, pioneiro na conciliação entre a competitividade económica e a protecção social (G. Rebelo, 2010: 40), e, mais tarde, no Sul, representante da lentidão e do incumprimento integral de algumas dessas medidas, embora também nesse caso seja possível distinguir alguns países, como se apontará adiante.

Relativamente ao Norte europeu, tendo por referência a Noruega, a Dinamarca, a Suécia e a Finlândia, o funcionalismo público tem diminuído consideravelmente, com a conciliação de processos de regionalização e de descentralização dos serviços, com as transferências de competências ao nível da Saúde, da Segurança e da Educação. Foram aí introduzidos, com sucesso: a) os contratos de duração determinada, b) os salários individualizados, c) os prémios em função de resultados, e d) as avaliações permanentes.

Apesar do optimismo das reformas, e pese embora as seguranças sociais desses países serem mais aliciantes do que a portuguesa, por exemplo, não foi sem controvérsia que o processo ocorreu, tendo-se gerado alguma agitação popular no que respeita à privatização dos transportes públicos e da rede de energia (G. Rebelo, 2010: 41).

No que diz respeito aos países do Sul, tendo por exemplo a Itália e a França, o percurso foi distinto. Em Itália, a reforma teve maior aceitação, desde que foi introduzida, em 1996, por Romano Prodi. E, apenas em dois anos, foi possível reorganizar a administração central, procedendo-se à descida do número de ministérios. Foi ainda possível introduzir, no país, os contratos individuais de trabalho, sendo que a retribuição económica passou a estar dependente da avaliação de desempenho.

Em França tem havido maiores dificuldades na aplicação do modelo de *modernização administrativa*, estando este ainda em curso. *La Révision Générale des Politiques Publiques* (RGPP), como era conhecida a Reforma da Administração Pública francesa, tinha como metas a supressão de 100.000 postos de trabalho até ao final de 2012, mantendo como regra aquela que era aplicada em Portugal: *duas saídas por uma entrada* (Dirección du Budget, 2007; cfr. Boulay, 2008). Em 2012 o processo ficou conhecido como *Modernisation de L'Action Publique* (République Française, 2012).

O processo de emagrecimento do Estado francês passaria também por diversas privatizações e abertura das empresas públicas à concorrência, tendo ocasionado

graves problemas sociais como os que ficaram associados à *France Telecom* e a elevada taxa de suicídios dos seus funcionários.

Exposto um dos casos em estudo, relativo aos sindicatos portugueses e em particular ao STFPSN (realidade que se observa com maior grau de pormenor), a tese destaca ainda um outro caso importante, o dos *novos movimentos sociais*, aos quais dedicou uma das hipóteses de trabalho (a H2), e também perante os quais se procede experimentalmente com recurso às metodologias qualitativas.

Nesse sentido, observa-se, no próximo subcapítulo, a evolução dos *novos movimentos sociais* em Portugal e o movimento que aqui se estudou de perto: o *Protesto da geração à rasca*.

4.6.1.2. Os novos movimentos sociais em Portugal e a eclosão do *Protesto da geração à rasca*

Considera Estanque que as *modalidades de protesto público* a operar no país terão sido compostas de diversas particularidades associadas aos problemas de modernização industrial tardia que Portugal sempre ostentou. Na verdade, segundo o autor: “os movimentos sociais revestiram-se sempre das inúmeras peculiaridades que caracterizaram o processo de modernização socioeconómica do país, o qual foi (...) tardio e repleto de contradições” (Estanque, 1999: 87).

Tal facto, além de sublinhar as eternas fragilidades nacionais no que se refere à inovação tecnológica, criou poucas condições políticas e culturais para que os *novos movimentos sociais* se desenvolvessem, com maior intensidade, no nosso país.

Diz ainda Estanque que, em Portugal, poucos *movimentos sociais* existiam antes do 25 de Abril de 1974 e pouco significativos terão sido também os seus avanços no período posterior à revolução.

Os movimentos ecologistas, feministas, pacifistas eram praticamente inexistentes em Portugal à data do 25 de Abril. As lutas académicas da década de sessenta, apesar da sua importância simbólica e política, não passaram de protestos pontuais dificilmente enquadráveis nos novos movimentos sociais (*ibidem*: 103).

Já na década de 80, os grupos existentes caracterizavam-se pela sua natureza heterogénea, aliada a um carácter localizado, disperso e efémero, e enquadrado na comunidade, estando-lhes também associadas algumas características como as de um

“radicalismo e espectacularidade das acções; a ausência de ideologias programáticas; a orientação para a exposição mediática” (Estanque, 1999: 85).

A generalidade das associações nesta área ou em defesa da paz, só no início dos anos oitenta ganharam algum relevo. Os organismos e associações de luta em defesa do ambiente, da paz, dos direitos das mulheres ou dos jovens, emergiram no pós-25 de Abril e em geral vinculados, se bem que por vezes de forma encoberta, às estruturas partidárias e sindicais (*ibidem*: 103).

Com uma outra leitura sobre o assunto, sugerem, Santos e Nunes, que os *novos movimentos sociais*, originados a partir do 25 de Abril, demonstraram uma clara participação cívica, que designaram por *mobilização popular intensa* e de *criativo activismo político* (Santos & Nunes, 2004: 10).

Sem contrariar o que se citou anteriormente, a efervescência aludida pelos autores precedentes não foi totalmente ignorada por Estanque, propondo, noutro lugar, que:

A primeira onda de comunhão e celebração colectiva caracterizou-se sobretudo pela sua natureza espontânea e conjuntural, configurando um amplo movimento unificador que, apesar de relativamente efémero, foi vivido com uma tal intensidade que (...) erigiu esse período num fragmento da nossa história recente cujo significado simbólico e sociológico transcendeu extraordinariamente o mero significado de uma viragem sócio-política (1999: 101).

Reforçando ainda a espontaneidade e a ingenuidade inicial que caracterizava a maioria dos movimentos, Estanque referiu que, “ao mesmo tempo que a vanguarda operária servia de principal emblema das acções de «classe», os protestos e a mobilização colectiva congregavam estudantes, jovens, mulheres, associações de moradores, a mostrar a natureza transclassista do movimento” (*ibidem*: 102). À medida que cresciam as organizações partidárias, a mobilização espontânea ia também tomando a dianteira.

Apesar de ser difícil negar a importância do período revolucionário português para a aparição e fomento deste tipo de iniciativas de cidadania, que deram origem à intervenção de novas formas de *democracia representativa*, não deixa de ser

relevante verificar, com Santos e Nunes²¹¹, que, nos últimos vinte anos, as sucessivas revisões da constituição quase que apagaram a memória da revolução, normalizando a arquitectura constitucional, livrando-se das fórmulas que foram vistas como expressões directas dos movimentos populares do período revolucionário e das suas conquistas (2004: 11).

Nesse sentido propõem ainda, Santos e Nunes, que os compromissos “de que a virtuosa combinação da democracia parlamentar com o capitalismo global traria mais desenvolvimento, mais igualdade e menos injustiças, foram [adicionados] à longa lista de promessas não cumpridas da modernidade” (2004: 1).

Estudos recentes sobre a sociedade portuguesa parecem dar como certas, não raro, a ausência de uma sociedade civil forte e organizada; a carência de movimentos sociais e de organizações; e a presença de um fraco Estado-Providência, compensado, todavia, por uma forte Sociedade-Providência assente na célula familiar (Cabral, 1995; Guerra, 2006).

Santos e Nunes atribuem esse facto à presença de um modo autoritário de relacionamento entre o Estado e os cidadãos, mesmo tendo em conta as sucessivas mudanças de regime.

A sublinhar esse alegado cenário de debilidade da sociedade civil portuguesa está também a falta de espaços públicos de debate e de deliberação fora do parlamento, do governo local, e das leis, segundo os autores, salientando que as “esferas públicas não estatais são ainda estranhas para a sociedade portuguesa” (Santos & Nunes, 2004: 12).

Uma visão menos pessimista pode ser encontrada, apesar disso, no trabalho de Martins (2004) que advoga a existência de uma *maturidade democrática* associada

²¹¹ Estas observações foram retiradas de um estudo de âmbito transnacional, coordenado pelos dois autores, e onde se procurou analisar o fenómeno dos *novos movimentos sociais*. Intitulado de *Reiventando a emancipação social*, nele se caracterizou os *novos movimentos sociais* em Portugal, naquilo que se considerou ser o retrato das experiências da contra-globalização, ou seja dos focos da resistência contra a globalização neoliberal. O objectivo deste trabalho era analisar um conjunto de países *semiperiféricos* (Portugal, Colômbia, Brasil, África do sul, Índia), aos quais se juntaria um grupo de controlo, adicionando um *país periférico* (Moçambique). A equipa de investigadores contou com mais de 60 profissionais dos seis países considerados, estando divididos em várias áreas de trabalho: *Democracia e Participação*; *Produção não-capitalista e organização económica*; *Redistribuição*. *Reconhecimento, justiça e cidadania multicultural*; *Biodiversidade, formas rivais de aprendizagem*; *Novas formas de internacionalização do trabalho*. As cinco áreas temáticas foram exploradas através de vários *estudos de caso* seleccionados por cada uma das equipas. Para mais informações, vide Santos, B. d., & Nunes, J. A. (2004). Introduction: Democracy, Participation and Grassroots Movements in Contemporary Portugal. *South European Society and Politics*, 9:2, 1-15.

à participação política portuguesa. O autor defende que a alegada apatia política, que se associa à sociedade civil nacional (Estanque, 1999; Santos & Nunes, 2004), deve ser relativizada, uma vez que pode ser precisamente o reflexo de uma satisfação com o funcionamento da democracia, uma indiferença consciente, ou um conformismo derivado do apagamento dos conflitos sociais (Martins, 2004: 719-722, cit. por Mendes & Seixas, 2005: 106).

Contudo, tal como Schmitter (1999) terá proposto no seu estudo, há, de facto, uma certa *letargia participativa* portuguesa, que, em nosso entender, se terá prolongado até 2011²¹².

O estudo de Schmitter (1999) teria ocorrido num período anterior ao que se analisa na tese, mas terá sido pertinente pelos indicadores que associam à vida política portuguesa a imagem de uma *democracia desapontadora*, gerada por um certo autoritarismo de Estado, por *fortes clivagens de classe*, *fraca participação dos portugueses em associações, movimentos e/ou instituições*, e pouca preocupação assumida pelos cidadãos, relativamente ao seu crónico afastamento político e associativo (cit. por Seixas & Mendes, 2005: 105).

Esses dados, replicados ainda em outros estudos nacionais, demonstram que a sociedade civil portuguesa teve sempre algumas fragilidades na sua relação com os centros de decisão política e de afirmação cívica, produtos também de um afastamento dos cidadãos face ao poder, característica amplificada pela importância do *espaço doméstico* na vida das pessoas, como também se lerá no seguinte excerto de Santos: “em Portugal a sociedade civil é fraca e pouco autónoma nos espaços da produção e da cidadania, mas (...) a mesma é forte, autónoma e auto-regulada no espaço doméstico” (cit. por Mendes & Seixas, 2005: 101).

Cabral vai mais longe nas palavras, referindo mesmo a existência de um *despotismo administrativo* e de “um distanciamento histórico entre as elites do poder e a população” (Cabral cit. por Mendes & Seixas, 2005: 101).

Justificações históricas apontam o Estado Novo como principal responsável desse atraso, mas há outras características de âmbito cultural e familiar²¹³ que têm

²¹² Considera-se o ano de 2011 como ano de mudança, atendendo a várias mobilizações populares que se ocasionaram desde então, *O Protesto da geração à rasca*, em Março de 2011, *o Protesto dos Indignados*, em Outubro de 2011, a manifestação *Que se Lixe a Troika*, em Setembro de 2012.

²¹³ Reforce-se, de novo, a importância que o espaço doméstico tem na vida dos portugueses. Diz Guerra (2006) que presença de um fraco Estado-Providência tem sido compensado por uma forte Sociedade-Providência, assente na célula familiar (*cfr.* Cabral, 1995).

obstado, com maior vigor, à fluência dos *novos movimentos sociais*, pelo menos até finais da década de noventa.

Afirmar isso não significa esquecer as marcas da acção revolucionária nesses *movimentos* e às quais se continua a associar a imagem da efervescência democrática anteriormente proposta (Mendes & Seixas, 2005; Martins, 2004, cit. por Mendes & Seixas, 2005).

Consideram, na verdade, Mendes e Seixas que é possível ter uma visão optimista sobre a emergência de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa, como formas de renovação da vivência política. O optimismo dessas afirmações está alicerçado num estudo que os autores realizaram às *acções de protesto* que surgiram em Portugal entre os anos de 1992 a 2002.

Nessa análise, partiu-se do pressuposto básico de que a existência de múltiplos actores sociais, num período tão curto de tempo, poderia ser entendida como indicador de “maturidade democrática da sociedade portuguesa” (Mendes & Seixas, 2005: 99).

O estudo teve o cuidado de privilegiar todas as formas de protesto não ligadas a sindicatos ou associações profissionais, partindo da hipótese que, em Portugal, por influência da revolução de Abril, se tem vindo a assistir a acções reivindicativas no espaço público, marcadas por um localismo acentuado. Esse localismo seria responsável por “potenciar uma renovação da vivência política, assente na participação e na proximidade dos poderes aos cidadãos, numa democratização radical da vida social e política” (Mendes & Seixas, 2005: 100).

Contrariamente ao que tinha sido apontado por Schmitter (1999), os autores verificaram que as múltiplas experiências, acções, símbolos, gestos, que foram notícia nos meios de comunicação social (embora o estudo tenha reflectido apenas sobre o jornal *Público* e o *Jornal de Notícias*), permitiriam ter uma visão mais esclarecedora sobre o potencial de participação política e cívica da sociedade portuguesa.

Nesse trabalho, ficou ainda esclarecida a massificação dos protestos de carácter urbano, centralizados nas grandes cidades portuguesas: Porto e Lisboa. Esse fenómeno justificar-se-ia por variados factores: por um lado, porque os grandes centros urbanos teriam uma grande cobertura mediática, dada a proximidade com as sedes dos *media*; por outro, porque haveria um maior número de activistas nesses locais, dada a proximidade geográfica com os centros de decisão política de âmbito regional e nacional. Desse quadro não ficaria ainda afastado o índice populacional de cada uma das regiões, uma vez que o estudo indicaria, precisamente, taxas de

protesto muito mais elevadas nos pólos urbanos mais densamente povoados do país (Lisboa, Porto, Coimbra, Braga).

Os autores encontraram ainda um *tipo de evento* privilegiado nas acções de protesto nacionais: os desfiles e as manifestações (25%), as petições e os abaixo-assinados (25%) (Mendes & Seixas, 2005: 116-117).

Como a década estudada foi marcada pela luta estudantil ao nível do ensino superior, os autores reforçaram um outro aspecto relevante: a criatividade²¹⁴ envolvida em algumas acções de protesto, não apenas porque tal seria suficiente para atrair os órgãos de comunicação social, mas sobretudo porque isso implicaria uma maior mobilização entre os próprios estudantes (Mendes & Seixas, 2005: 118).

Se o activismo português, pós 25 de Abril, surge assim caracterizado de forma ambivalente, pelos relatos cruzados de um estado de uma certa apatia social, contrariada pela esporádica efervescência de algumas das suas acções, maioritariamente ocorridas nas grandes cidades do litoral, a análise que se propõe do *Protesto geração à rasca* não foge muito ao paradoxo apontado, atendendo à sua efemeridade e ao seu já actual entorpecimento, o que não deixa de corresponder, na prática, às características acima afirmadas.

O *Protesto da geração à rasca* foi, então, um movimento voluntário criado em Março de 2011, que uniu mais de 500 mil pessoas, em todo o país, concentrando-se mais nas cidades de Lisboa e Porto, mas chegando também a outras cidades nacionais e capitais de outros países.

Este movimento foi sendo gerado pela iniciativa espontânea de quatro pessoas, Alexandre de Sousa Carvalho, António Frazão, João Labrincha e Paula Gil, aos quais se foram juntando, aos poucos, outros cidadãos, através da *Internet*. O grupo alargou-se rapidamente pelas redes sociais, de forma viral, sustentando-se ideologicamente num *manifesto* pacifista e cujas principais ideias convergiram para uma oposição generalizada à deterioração das condições de trabalho e um combate ao desmantelamento dos direitos sociais.

Assim definia, o grupo, no seu *blog* oficial, os termos e as razões do protesto, focalizando a importância da “participação cívica democrática, contra todas as teorias acusatórias de apatia e conformismo” (Protesto da geração à rasca, 2013).

²¹⁴ Referem ainda, os autores, outras acções encenadas pelos universitários, que comprovariam a criatividade anteriormente referida: churrascos, leilões, concertos, corridas, tribunais, enterros, e outros (Mendes & Seixas, 2005: 118).

Dias antes da manifestação de 12 de Março, o movimento reforçava as palavras de ordem usadas no seu *manifesto* (e cuja consulta se pode fazer em *anexos*), frisando a sua desvinculação político-partidária, reafirmando o seu carácter transclassista, disponível para aceitar pessoas de todos os credos e religiões, interessando-lhes apenas o justo exercício da democracia participativa.

Assim se cita do *post* colocado no dia 9 de Março, por aquele grupo no *blog* do movimento:

Reafirmamos a total independência do protesto face a qualquer estrutura ou movimento de cariz partidário, político ou ideológico.

Este é um protesto: Apartidário, aberto a todos os partidos e a quem não tem preferência partidária; Laico, aberto a todas as religiões e a quem não tem religião; e Pacífico!

Nunca foi enviada qualquer lista de reivindicações. O manifesto é o único documento associado ao protesto.

Não protestamos pela demissão de nenhum político ou governo.

Queremos reforçar a democracia participativa e nunca o seu contrário

(Protesto da geração à rasca, 2013).

Apesar de o grupo ter tido como porta-vozes os quatro elementos citados, e mesmo tendo em conta que estes o representariam em diversas entrevistas dadas a órgãos da comunicação social²¹⁵, este terá deixado clara a sua oposição a lideranças, sabendo-se que vários milhares de pessoas estariam predispostas a participar naquele evento e que seria, por isso, injusto focalizar a atenção apenas em alguns dos participantes, quando era toda a sociedade civil que ali se fazia representar no evento.

Essa mesma ideia surgiu aflorada em 28 de Fevereiro de 2011, no seu *blog* oficial, onde, em resposta a um convite realizado pelo programa televisivo *Prós e Contras*, o grupo reagiu desta forma:

Vimos pelo presente agradecer o vosso convite a participar no próximo programa Prós e Contras. Entendemos, no entanto, não ser oportuno

²¹⁵ Assim se confirma, a título ilustrativo, com um excerto de uma reportagem do jornal *Expresso*: “Paula Gil adiantou que a organização recebeu ao longo do protesto milhares de folhas nas quais a maioria dos participantes apontava as razões para a sua presença na iniciativa” (*Expresso*, 2011).

aceitá-lo. Não nos consideramos representantes, muito menos líderes, de qualquer movimento e, ainda menos, de toda uma geração (Protesto da geração à rasca, 2013).

Como é sabido, depois do dia 12 de Março, o movimento ter-se-á constituído como uma associação específica, denominada de *M12M – Movimento 12 de Março* –, e todos os conteúdos, as experiências, os registos fotográficos, os vídeos, que existiam no *blog* do *Protesto da geração à rasca*, passaram a estar incluídos também no novo *blog* do novo movimento.

A questão que se coloca é que, como também sucedeu a outros movimentos sociais contemporâneos (*Los Indignados*, o movimento *Occupy*), posteriores ao que se caracteriza agora, a perdurabilidade dessa nova associação teria sido posta em causa, até por referência ao seu *blog* oficial de onde não se registam actualizações desde Março de 2013.

Como se poderá confirmar pela análise das imagens que se seguem, quer o *blog* do *Protesto da Geração à rasca*, quer o do movimento *M12M - Movimento 12 de Março*, têm tido poucas entradas, nos últimos meses, sendo que o último *post* realizado pelo segundo movimento foi colocado *online* em Março de 2013.

Imagem 4: *Blog do Protesto da geração à rasca*



Atente-se também, neste sentido, ao espaço de *arquivo* dos dois *blogs*, que, como se vê, tem poucas entradas.

Imagem 5: Blog do Movimento 12 de Março



Dir-se-ia, de uma certa forma, que o esmorecimento dos *blogs* segue, no fundo, o desfecho que ocorreu com o movimento criado em 12 de Março de 2012, ou com o fim das marchas criadas nos dias dos protestos.

Em reportagem do semanário *Expresso*, realizada nesse dia para o *online*, escrever-se-ia o seguinte: “Às 18 e 45 uma forma chuvada desmobilizou a maioria dos manifestantes que se encontravam no Rossio” (Expresso, 2011). Importa reforçar que a maioria desses participantes compunham uma massa humana que rondaria os 200.000 cidadãos. Como se verá mais à frente (com o relato de *observação directa*), também no Porto o remate que se deu ao protesto seguiu os mesmos trâmites, com uma rápida dispersão dos participantes (80.000 indivíduos), encerrado que estava o desfilar de testemunhos pessoais ao som dos altifalantes montados na *Avenida dos Aliados*.

Na análise final que esses dados sugerem, pode dizer-se que o *Protesto da geração à rasca*, enquanto entidade de estudo paralela da tese, retoma as características associadas, por um lado, ao associativismo português, e à sua alegada bipolaridade, que oscila entre a glorificação do espaço doméstico e a criatividade pontual dos seus esforços mediáticos, e, por outro, às marcas fundamentais que antes se apresentaram para os novos movimentos sociais: a efemeridade, a

subjectividade, a ausência de lideranças, os frequentes recursos digitais e o minimalismo logístico da acção.

Finalizado que está o enquadramento histórico e cultural das entidades estudadas, num sentido mais pormenorizado, com o STFPSN e o *Protesto da geração à rasca*, avançar-se-á para a definição das opções metodológicas tomadas em termos de *tempo* e de *espaço*.

4.6.2.O *tempo* e o *espaço* do estudo

A tese refere-se, em termos globais, a um período que consagra a década como referência cronológica (2004-2014). Esta referência temporal não é, apesar de tudo, rígida, atendendo às diferentes ferramentas usadas e aos seus diferentes universos e *amostras*.

Se em relação à *pesquisa documental*, e à utilização de *fontes secundárias* (com estudos de outros autores e estatísticas oficiais), há uma prevalência de contributos posteriores ao ano de 2002, os marcos cronológicos da aplicação de cada um dos *questionários* e das *observações* (participante e não participante) não coincidem em datas, pelo que se apresenta agora, de forma esquemática, uma melhor exposição das definições de *tempo* deste estudo:

- a) A distribuição do *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses* realizou-se no dia 30 de Agosto de 2010, (cfr. *apêndice n.º 9*), com o envio de um primeiro *email* a um *universo* de 184 estruturas sindicais, espalhadas por todo o país, e em representação de vários sectores de actividade (sendo que 59 pertenceriam à UGT e 125 à CGTP); dada a fraca adesão de resposta, reenviou-se o mesmo questionário em 9 de Setembro do mesmo ano;
- b) Em 10 de Dezembro de 2010 fez-se distribuição de *inquérito via questionário* a uma *amostra não probabilística por conveniência* de activistas sindicais do STFPSN (*vide apêndice n.º 9*);
- c) Em 12 de Março de 2011, acompanhou-se o *Protesto da geração à rasca*, na cidade do Porto, de forma a produzir um documento de

valor qualitativo — o *relato de observação não participante*,
exposto mais adiante;

d) Em 22 Junho de 2012, observou-se uma jornada de luta, em Lisboa, organizada pela Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública (FNSFP) (estrutura em que se insere o STFPSN), com vista à criação de um documento de *observação participante*;

e) Realizaram-se ainda duas entrevistas exploratórias, num período posterior aos eventos que acompanhámos, a dois indivíduos ligados à comunicação. No primeiro caso, a entrevista decorreu em 14 de Março de 2011, para o *Protesto da Geração à rasca*; no segundo caso, decorreu em 26 de Junho de 2012, para o *Protesto contra a perda de subsídio de Férias e de Natal*.

Em relação às opções de *espaço*, foram cruzadas duas escalas neste estudo: a *nacional* e a *regional*. E ainda que o interesse do plano *internacional* venha reforçado em alguns momentos da tese, este não foi significativo para o trabalho empírico.

No que se refere ao *espaço nacional*, considerou-se o *país* como referência geográfica, analisando o *universo* de sindicatos portugueses, tendo em conta os dados recolhidos nos respectivos sítios da *Internet*, como se frisou na *Introdução*; no que se refere ao *espaço regional*, o Norte apareceu destacado neste trabalho, em especial a cidade do Porto (ainda que outras cidades nortenhas tenham sido referidas ao longo do texto), não apenas porque uma das entidades sindicais que acompanhámos de perto está sediada na cidade invicta (o STFPSN), mas também porque foi este o palco escolhido para observar uma das manifestações relatadas num dos trabalhos de natureza qualitativa (*Protesto da geração à rasca*, no Porto). Explicamos mais à frente a relevância da região para a observação dos eventos propostos.

A cidade de Lisboa surge também no estudo, como ponto de encontro de uma das manifestações acompanhadas neste trabalho, todavia, a sua relevância geográfica é menor no contexto da tese.

4.6.3. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados que aqui se apresenta cruzará os contributos fornecidos pelos *inquéritos via questionário*, administrados a vários intervenientes do mundo sindical, e a diversidade produzida pela utilização dos instrumentos de âmbito qualitativo, materializadas na *observação directa* e em duas *entrevistas exploratórias*.

Relativamente às *entrevistas exploratórias*, estas foram feitas com base num guião de perguntas abertas e fechadas (*vide apêndice n.º 5*), tendo sido efectuadas em datas próximas dos eventos observados pela investigação (em 26 de Junho de 2012, no caso do *Protesto contra a perda de subsídio de Férias e de Natal*; em 14 de Março de 2011, no caso do *Protesto da Geração à rasca*). Por questões de tempo, não nos foi possível realizar a entrevista de forma presencial, pelo que o suporte de comunicação escolhido foi o telemóvel, permitindo-se assim alguma interacção com os entrevistados. A selecção dos entrevistados foi feita com base na sua ligação aos eventos e às organizações supramencionadas, alertando-nos sobre os motivos, os procedimentos e algumas práticas de comunicação. O guião criado para o efeito possuía 14 perguntas, sendo 8 delas *fechadas* (relativas às características sociodemográficas), 4 *abertas* (relativas à opinião dos respondentes face aos eventos em causa), e 2 delas *semi-abertas* (estando previamente seleccionado os tipos de instrumentos de comunicação usados nos eventos, sendo que o inquirido apenas teria de eleger os mais frequentes). A amostra para este caso foi *não-probabilística*, intencional, de representatividade qualitativa e social, daí se recolhendo um conjunto de informações significativas para o estudo daquelas duas entidades, mas não generalizáveis aos universos representados.

Para além das *entrevistas exploratórias*, cujo interesse terá sido localizar as estratégias de comunicação que as entidades criaram em relação aos eventos em que participaram (e que serão depois analisadas num período posterior), administraram-se dois *inquéritos via questionário*, realizaram-se *pesquisas documentais* e de *terreno*, recorrendo também à consulta de *fontes secundárias de informação* (vários estudos realizados no âmbito do *associativismo* e do *sindicalismo*, mencionados na II.^a e III.^a Partes da tese).

Procurou-se, assim, na hibridez da análise, quantitativa e qualitativa, compreender como é que laboram os sindicatos, em que contextos é que circula a sua comunicação interna e externa, e como é que esses exercícios demonstram, ou não, distanciamentos ou semelhanças para com os *novos movimentos sociais*.

Para compreender melhor os instrumentos usados, descrevem-se agora ao pormenor os seus fundamentos teóricos e epistemológicos, descrevendo também os processos que antecederam à sua escolha e construção.

4.6.3.1. Métodos quantitativos: o *inquérito via questionário*

Consideram Quivy e Campenhoudt (2008: 188-191) que a principal função do *inquérito via questionário* é inquirir uma *amostra* ou uma *população*²¹⁶ relativamente a uma série de questões, reunindo, dessa forma, um conjunto de dados que permitem ajuizar sobre o enquadramento social, profissional, familiar, dessa *população* ou *amostra*, reflectindo sobre as suas atitudes relativamente a temas humanos e sociais, bem como a expectativas, níveis de conhecimento de um acontecimento, ou de um problema, entre outros aspectos que possam ser do interesse do investigador.

Ferreira refere também que a natureza quantitativa do inquérito e “a sua capacidade de «objectivar» informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrática-racional” (2003: 167-168).

Não estando em causa, para já, os limites da técnica, a utilização do *inquérito via questionário* fez-se pela versatilidade oferecida em termos quantitativos, potenciando simultaneamente a possibilidade de representatividade e de correlação de dados (ainda que delas não tenhamos usufruído), bem como a eventualidade de estender a toda uma *população* as *conclusões* recolhidas de uma *amostra*.

Justifica-se, assim, a escolha deste instrumento com base nos seus principais benefícios, permitindo-se: a) a auscultação de um grande número de pessoas, de diversas localizações geográficas, com um custo reduzido (num estudo de âmbito nacional, esse factor seria de grande importância); b) a disponibilização do *anonimato* das respostas (e quando se fala de questões laborais, há sempre, em estado latente, o receio de que alguém se possa servir daquele instrumento para prejudicar²¹⁷ o inquirido); c) a *flexibilidade de tempo*, uma vez que os respondentes

²¹⁶ Por população, ou universo, considerou-se o mesmo que Hill e Hill, ou seja, um “conjunto de valores de uma variável sobre a qual se pretende tirar conclusões” (Hill & Hill, 2012: 41).

²¹⁷ A esse propósito, citamos de novo Ferreira (2003: 166), num excerto bastante clarificador sobre a pertinência desses receios: “o inquérito começou por ser lançado pelo Estado, como instrumento de administração, sob a forma de Censos da População e com objectivos de controlo político. Depois, foi a

podem efectuar o questionário no momento que considerem mais apropriado (se for o respondente a seleccionar o período de resposta, há uma maior probabilidade de que essa resposta seja honesta); d) o afastamento da influência do investigador sobre o investigado, garantindo-se uma maior liberdade para aqueles que respondem.

Mencionar as suas qualidades não equivale omitir as suas fraquezas, pois que, mesmo que se trate de uma ferramenta próxima da *objectividade* plena, esta levanta algumas questões. Gonçalves diz que, “pelas características intrínsecas do inquérito por questionário, os seus resultados comportam sempre um coeficiente desconhecido de incerteza. O rigor é sempre um rigor possível” (2009: 156).

No mesmo sentido discorre Santos, no célebre ensaio *Um Discurso sobre as Ciências*²¹⁸ (2001d), nele tecendo duras críticas à *quantificação* como ideal predominante no paradigma científico da actualidade.

Lembrando Gödel e o *Teorema da Incompletude*, o sociólogo defendeu que, mesmo seguindo à risca todas as regras matemáticas, seria possível formular proposições indecidíveis, ou seja, que não podem ser demonstradas nem refutadas, provando assim que as conclusões matemáticas podem conter tantas ou mais incertezas como as de carácter qualitativo.

é possível não só questionar o rigor da matemática como também redefinilo enquanto forma de rigor que se opõe a outras formas de rigor alternativo, uma forma de rigor cujas condições de êxito na ciência moderna não podem continuar a ser concebidas como naturais e óbvias (B. S. Santos, 2001d: 27).

vez dos Inquéritos Sociais, promovidos no século passado pelas correntes filantrópicas e socialistas dos países mais industrializados da Europa (...). Finalmente, nas primeiras décadas deste século, nascem nos Estados Unidos da América os Inquéritos de Atitudes e Opinião no quadro de estudos psico-sociais sobre opções de voto e prospecção de mercados, sob encomenda de organizações políticas, empresas e jornais, todos eles interessados em conhecer os mecanismos de formação de opinião, com vista à sua manipulação. (...) Dificilmente o sociólogo consegue evitar que o seu inquérito seja identificado com objectivos de controlo estatal, reforma social ou manipulação de opiniões e comportamentos”.

²¹⁸ Neste artigo, Santos discorre sobre o paradigma científico dominante, tecendo-lhe duras críticas, em três momentos essenciais: no primeiro, caracteriza a Ciência moderna; no segundo mostra os principais rombos gerados no seu seio, com referências a Heisenberg, Einstein, a Gödel, a Prigogine (B. S. Santos, 2001d: 23-29); e, numa terceira fase, propõe uma nova Ciência capaz de pugnar pela imprevisibilidade, em vez da eternidade, a interpenetração, em vez do mecanicismo, a auto-regulação, em vez da espontaneidade, a irreversibilidade, em vez da reversibilidade, a ordem, em vez da desordem.

O autor não ignorou, apesar disso, os benefícios apontados por outros em relação à matemática, observando o seguinte:

Deste lugar central da matemática na ciência moderna derivam duas consequências principais. Em primeiro lugar, conhecer significa quantificar. O rigor científico aufere-se pelo rigor das medições. (...) O que não é quantificável é cientificamente irrelevante. Em segundo lugar, o método científico assenta na redução da complexidade. (...) Conhecer significa dividir e classificar para depois poder determinar relações sistemáticas entre o que se separou (*ibidem*: 15).

Dar como certas as vantagens de organização de conhecimento que a matemática oferece à Ciência não significa acatar, em absoluto, todos os princípios que apontam o inquérito como método infalível de conhecimento, pois como sustenta ainda Ferreira:

sendo o questionário geralmente constituído quase só por perguntas fechadas, a esmagadora maioria das respostas vai cingir-se às hipóteses previstas e são raros os casos em que as pessoas indicarão “outras hipóteses”, afinal residuais na opinião de quem elaborou o questionário (V. Ferreira, 2003: 169).

Em concreto, as respostas que se esperam obter pela administração do *inquérito via questionário* derivam, em grande medida, dos pressupostos que, neste, terão sido incluídos desde a sua construção.

Conscientes dessas objecções, o *questionário* surgiu, apesar disso, como uma das melhores formas de auscultar uma vasta população de difícil acesso geográfico.

Como se visava saber a importância que as RP teriam na modernização dos sindicatos portugueses, tornou-se obrigatório o estudo de diversos actores do mundo sindical, pelo que recordamos o procedimento adoptado em matéria de administração desta ferramenta de recolha de dados: a) a aplicação do *inquérito via questionário ao universo sindical português* fez-se por administração directa, através do envio de um *email* a todas as estruturas sindicais portuguesas, conforme a informação disponibilizada respectivos *sites* da CGTP (125) e da UGT (59) (em 30 de Agosto de 2010); b) a aplicação do *inquérito via questionário* a uma *amostra não probabilística por conveniência* (composta de 93 casos válidos) de um conjunto

associados do STFPSN realizou-se por administração directa, no final de uma assembleia-geral de sócios, em 10 de Dezembro de 2010.

Relativamente ao *processo de amostragem*, se no primeiro caso, a intenção do estudo não era trabalhar com *amostras*, mas com o *universo* total de sindicatos portugueses, embora as respostas que se vieram a obter depois fossem insuficientes para garantir generalizações dos resultados extraídos, em relação ao segundo caso, procedeu-se por *amostragem por conveniência*, atendendo às restrições de tempo, de espaço e de orçamentos. Os esforços tomados visavam encontrar um grupo de sócios do STFPSN com o qual se pudesse trabalhar o máximo de conteúdos, no menor tempo possível, vendo numa assembleia-geral todas as potencialidades da concretização desse objectivo (*vide anexo n.º 1*).

Mesmo reconhecendo que este último tipo de amostra não se afigura como representativo da população (Sousa & Baptista, 2011: 77; Hill & Hill, 2012: 50), não permitindo, por isso, a realização de generalizações ao universo dos delegados sindicais do STFPSN, a sua aplicação ter-se-á justificado com a natureza da análise (averiguando-se maioritariamente factores de âmbito qualitativo, relativos aos graus de satisfação e de qualidade percebida em relação àquele sindicato em particular). Mais do que a regularidade estatística, importava reter informações de carácter qualitativo.

No mesmo sentido discorrem Sousa e Baptista, salientando que a *amostra de conveniência* é precisamente indicada para situações em que é mais “importante captar ideias gerais e identificar aspectos críticos do que propriamente a objectividade científica. Contudo, o método tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil” (2011: 77).

A aplicação dos dois *inquéritos* fez-se assim por *administração directa*, o que significa que foi o próprio respondente a preenche-lo, apesar de não ser a forma mais adequada segundo Quivy e Campenhoudt (2008: 188-189). Os autores sustentam, na verdade, que haverá uma ausência de motivação por parte do inquirido, na impossibilidade de ajuda, no caso de este não compreender o significado de alguma questão. Além disso, a *administração directa* pode promover uma certa superficialidade nas respostas, motivada por factores exteriores ao próprio inquérito.

No seguimento de Gonçalves, consideramos, porém, que a *administração indirecta* comporta, para a investigação, o mesmo perigo de afectação de rigor, como se lê nas suas palavras:

O preenchimento do questionário releva de uma situação de interacção social que implica um prévio, e na maioria dos casos tácito, contrato de

comunicação (...). Uma vez que a cooperação do entrevistado é incontornável, este precisa de saber: quem lhe pede o quê? Para quê? Por quê a ele? Em que termos? (A. Gonçalves, 2009: 157).

Citando Ghiglione, reflecte ainda Gonçalves: “poder-se-á dizer que na relação entrevistador-entrevistado, apenas a obtenção da anuência inicial, do ‘sim’ que introduz a cooperação, é importante. O resto, a resposta às perguntas, é uma questão de mecânica... ou quase” (1987; 133, cit. por A. Gonçalves, 2009: 157).

Quer isto dizer que, no âmbito da *administração indirecta*, há também inconvenientes que importa recordar: a) os que se referem a factores de espaço, de tempo e de custos económicos de deslocação; b) o condicionamento das próprias respostas face àquilo que é o comportamento não-verbal do inquiridor, por exemplo; c) e a vulnerabilidade associada a determinadas perguntas, tornando-se possível a inibição do respondente pela simples presença do inquiridor.

No que se refere aos *objectivos* visados com a aplicação dos *inquéritos via questionário*, distinguimos os dois casos, iniciando essa análise pelo *questionário para os sindicatos portugueses*, procurando saber, em primeiro lugar, como é que estas organizações se estruturam internamente, analisando as suas variáveis sociodemográficas²¹⁹.

Nessa fase, procedeu-se à construção de perguntas que permitissem obter uma caracterização da organização, fazendo referência aos processos económicos e às condições de trabalho em que os funcionários desses locais operariam, avaliados na contabilização de ferramentas, mobiliário, computadores, impressoras, *scanners*, e outros.

No registo das práticas comunicativas, atendeu-se aos *processos de comunicação interna*, obtendo uma visão mais espontânea da organização, tentando perceber, através de algumas perguntas, a forma como decorreriam alguns fluxos de comunicação, formal e informal, ascendentes, descendentes e bilaterais, procurando encontrar as diferenças de participação no seio daquele tipo de entidade. No que diz respeito à *comunicação externa*, avaliada em três componentes práticas específicas, a *assessoria de imprensa*, a *gestão de crises* e a *gestão de*

²¹⁹ Porque estas informações possuem um carácter mais objectivo, “é-se levado a pensar, por um lado, que são de fácil resposta e, por outro, que são de imediata categorização, bastando pois adoptar, sem mais, as categorias administrativas, jurídicas, práticas ou outras. É por isso que são daquelas perguntas (...) que suscitam menos hesitações na interpretação e que, consequentemente, promovem uma maior reificação das respostas” (V. Ferreira, 2003: 175-176).

eventos, trabalhámos questões que nos permitissem descobrir como é que essas práticas estariam presentes no quotidiano da comunicação sindical.

Exposto de forma descritiva, seria este o guião do primeiro inquérito ao *universo dos sindicatos portugueses*: na 1.^a questão caracterizar-se-ia a área de trabalho do sindicato; na 2.^a, o número de empregados do sindicato; na 3.^a, o número de sócios do sindicato; na 4.^a, o tipo de serviços oferecidos; na 5.^a, os processos de angariação de novos sócios; na 6.^a, a configuração de logística e de equipamento existente; na 7.^a, o equipamento inexistente, mas pretendido; na 8.^a entrar-se-ia no domínio da *comunicação interna*, analisando os tipos de instrumentos mais frequentes de *comunicação interna*; na 9.^a, haveria uma questão aberta relacionada com os projectos de RSE; na 10.^a e 11.^a, contemplar-se-ia a *assessoria de imprensa* e os instrumentos de *assessoria de imprensa* mais comuns; na 12.^a ver-se-ia a *gestão de crises*, reflectindo sobre o tipo de crise mais frequente e a existência, ou não, de um *plano de crise* (13.^a); na 14.^a haveria uma questão relacionada com a *gestão de eventos* e dedicada ao tipo de evento mais habitual; e encerraríamos o inquérito geral aos sindicatos portugueses com uma questão aberta, onde se solicitaria, aos inquiridos, que colocassem as observações pertinentes relativamente ao mesmo (este inquérito pode ser consultado no *apêndice n.º 1*).

No que se refere ao *inquérito via questionário para os sócios*: pretendeu-se averiguar qual a relação de trabalho que o empregado teria com a sua instituição, que tipo de vínculo contratual possuía, que satisfação ou insatisfação fruía perante a entidade sindical que o representava (o STFPSN), que variáveis sociodemográficas poderiam ser apuradas, em termos de *faixa etária*, género predominante, localização, e respectivas habilitações académicas.

Para além de caracterizar os activistas do STFPSN, este inquérito permitir-nos-ia apurar o tipo de vantagens de que têm vindo estes a usufruir, relançando mais tarde, já no plano das conclusões, o tema da aplicação do *Marketing* aos sindicatos, como sugerido na III.^a Parte da tese.

Nessa medida, inquirir-se-ia os associados acerca da qualidade e da satisfação que estes diziam sentir pela utilização dos serviços do STFPSN, fossem estes de apoio judicial, apoio na saúde, apoio na formação, apoio no desemprego, orientação profissional e/ou vocacional, descontos em lojas, formação, transportes, serviços médicos, economato, refeitório, ocupação de tempos livres, créditos financeiros, participação nos lucros, segurança social complementar, plano de reformas, informação periódica da empresa.

Os dados obtidos no questionário permitir-nos-iam assinalar um conjunto de características atinentes não apenas a um grupo específico de activistas, os delegados sindicais do STFPSN, mas também facultariam uma melhor compreensão sobre os níveis de satisfação/insatisfação que estes admitiriam sentir em relação ao sindicato.

Nessa medida, aqui se reproduz também o guião das principais questões colocadas neste questionário. As questões 1, 2 e 3 apontavam algumas variáveis demográficas relativas aos associados do STFPSN, como o género, a idade e as habilitações académicas. Nas questões 4, 5 e 6 reflectir-se-ia sobre o vínculo no emprego, o vínculo sindical e a área de trabalho do sindicalizado. A partir da 7.^a questão, procurou entender-se os motivos de escolha daquele sindicato, primeiro com uma pergunta fechada, depois através de um conjunto de questões associadas a uma escala de satisfação, sobre os serviços fornecidos pelo sindicato (STFPSN).

Apesar das virtudes que se possam atribuir aos inquéritos, em geral, como ferramentas de maior economia de tempo, de espaço e de esforço, os seus limites foram sempre tidos em conta, pois, como sugere Ferreira, há sempre indagações que deverão permanecer em aberto, desde as perguntas relativas às variáveis sociodemográficas, até à correlação, mais sofisticada, de outro tipo de dados.

Quanto ao sexo, por exemplo, como devemos proceder no caso dos transexuais? E como devemos lidar com o escalonamento etário feito pelas diversas instâncias administrativas? Os jovens têm menos de 14 anos (limite da escolaridade obrigatória) ou menos de 18 (idade de aquisição de capacidade eleitoral) ou de 20 (idade normal da incorporação militar) ou de 35 (limite de idade de ingresso na função pública)? (V. Ferreira, 2003: 176)²²⁰.

Não apenas pelas dúvidas suscitadas, mas sobretudo por um interesse prévio às insuficiências que este apresentaria como ferramenta de trabalho, procedeu-se a um complemento metodológico de carácter qualitativo, aplicando a *observação directa* a dois eventos ocasionados por dois movimentos sociais: um sindicato, o STFPSN, numa manifestação convocada por uma estrutura mais ampla (FNSFP), em 22 de Junho de 2012; e um *novo movimento social*, o *Movimento 12 de Março*,

²²⁰ Noutro lugar, continua a autora: “A pergunta relativa à profissão é quase sempre aberta. Geralmente, as respostas não descrevem um trabalho, mas limitam-se a dar-lhe um nome – empregada de escritório, chefe de equipa de uma empresa industrial, economista, notário, escultor, tipógrafo, etc” (V. Ferreira, 2003: 177).

responsável pelo *Protesto da geração à rasca*, em 12 de Março de 2011, e cujos desenvolvimentos se propõem de seguida.

4.6.3.2. Métodos qualitativos: a *observação directa*

O recurso à *observação directa* permite examinar o comportamento dos sujeitos no exacto momento em que este se produz. Significa isto admitir que é possível obter um conjunto de informações sobre os actores sociais, e sobre as suas relações, que de outra forma não estariam acessíveis. Há códigos, valores ideológicos, subculturas que legitimam algumas ocorrências e cuja captura se faz apenas por *observação directa* dos acontecimentos.

Adler e Adler (1983) consideram que é preciso distinguir entre uma *observação directa aberta* e uma *observação directa encoberta* (ou seja, é preciso distinguir em que medida é que se diz ao observado que este está a ser observado); distinguir entre uma *observação participante* ou *não participante* (consoante o caso de o observador se poder tornar parte activa ou passiva do campo observado); *sistemática* ou *assistemática* (saber se esta pode respeitar algum esquema prévio ou ser flexível consoante os processos em causa); *natural* ou *artificial*, compreendendo se as observações são feitas no terreno ou deslocadas para outro local (cit. por Flick, 2005: 138).

No contexto da tese, optou-se por uma *observação encoberta, não participante, assistemática e natural*, no caso do *Protesto da geração à rasca*, no dia 12 de Março de 2011, no Porto, e por uma *observação encoberta, participante, assistemática e natural*, na *manifestação do STFPSN*, em 22 de Junho de 2012, em Lisboa.

Apesar da distância cronológica que separa os dois eventos do estudo (16 meses), a análise fez-se com o recurso ao mesmo tipo de objectivos de pesquisa, às mesmas categorias (relativas aos *cenários das práticas culturais*, dos *actores sociais em campo* e dos *trajectos comunicativos* desenvolvidos), protocolos de observação (*grelhas de observação*, cuja consulta pode ser feita nos *apêndices* n.º 7 e n.º 8), utensílios de trabalho (máquina fotográfica, telemóvel e caderno de apontamentos) e narrativas criadas (relatos de observação).

No caso da manifestação do STFPSN, tornou-se particularmente difícil distinguir entre os papéis de *observador* e de *observado*, dado o impacto que a nossa presença provocaria, primeiro no autocarro, e, mais tarde, no regresso, daí que, a

dada altura, tivesse sido também difícil de qualificar a nossa *observação* como puramente *encoberta*, pois que alguns dos participantes eram nossos conhecidos.

Como outros investigadores o fizeram antes (Estanque, 1997; Auyero & Swistun, 2007; Guijarro, 2008; E. Oliveira, 2012)²²¹, embora com uma permanência mais demorada nos grupos analisados, como requerido na maioria dos trabalhos consultados para este tipo de pesquisa (Estanque, 1997; Flick, 2005; Guijarro, 2008; Sousa & Baptista, 2011; Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin, 2012), ao relatarmos as ocorrências vividas nas *manifestações* seleccionadas, e que correspondem às observações retiradas do real e colocadas nas *grelhas de observação* criadas para o efeito, pretendeu-se dar a conhecer situações, alheias e desconhecidas, pela nossa própria experiência no local.

No caso da tese, a nossa intenção seria examinar as condutas não-verbais, os códigos de comportamento, a disposição espacial das organizações e de relacionamento dos intervenientes do grupo, aspectos providenciais para uma análise mais profunda das formas de comunicação nas organizações em estudo.

Precisamos, contudo, duas ou três opções metodológicas: 1) as observações foram realizadas em curtos períodos de tempo, atendendo a que se tratava apenas de um *evento* público em observação; 2) a adaptação que se fez do método contemplou, teoricamente, várias modalidades que este apresenta, ou seja, o procedimento realizado fez uma adaptação de três vertentes desta metodologia, aplicando os métodos categoriais, descritivos e/ou narrativos, que passamos a descrever.

Os *métodos categoriais* “recorrem a unidades de observação predefinidas, como por exemplo, grelhas de observação com categorias já inseridas. Nestas são reflectidas as atitudes e os comportamentos observáveis pelo investigador” (Sousa &

²²¹ Seguimos de perto algumas obras que nos serviram de inspiração: Esteves, A. J. (n.d.). *Metodologias qualitativas análise etnográfica e histórias de vida* (pp. 41-48). Porto: Faculdade de Economia/Faculdade de Letras (Sociologia), da Universidade do Porto. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de Biblioteca Digital, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4257.pdf>; Estanque, E. (1997). *A observação participante na fábrica – Notas sobre uma experiência* (pp. 63-71). Porto: Faculdade de Economia/Faculdade de Letras (Sociologia), da Universidade do Porto. Obtido em 22 de Maio de 2010, de Biblioteca Digital, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4259.pdf>; Auyero, J., & Swistun, D. (enero de 2007). Expuestos y confundidos. Un relato etnográfico sobre sufrimiento ambiental. (F. L.-S. Ecuador, Ed.) *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, n.º 28, 137-152; Guijarro, E. M. (novembro de 2008). Relato etnográfico de un encuentro real: visita al Khuta mafwe, región de Caprivi, Estado de Namibia. *etnográfica*, 12 (2), 525-561.

Baptista, 2011: 88). Este foi um dos procedimentos adoptados e cuja referência completa pode ser acompanhada no espaço de apêndices (*apêndice n.º 7*).

Para além dos métodos categoriais, há os *métodos descritivos*, que ocorrem pela combinação dos dados que o investigador colheu e registou, aos quais acrescenta ainda “a sua reflexão que é condicionada pela sua experiência e conhecimento” (Sousa & Baptista, 2011: 88).

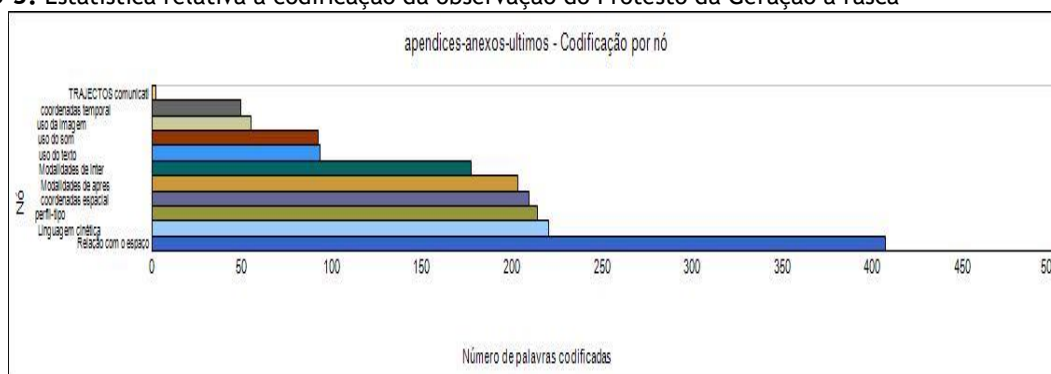
Finalmente, há a registar os *métodos narrativos* que se “baseiam na elaboração de um registo escrito dos dados numa linguagem corrente do quotidiano. Este registo pode fazer-se no momento da observação de um acontecimento ou num desenrolar de um conjunto de acontecimentos que decorrem num período de tempo” (*ibidem*).

No contexto da tese, procedeu-se à utilização dos três métodos de *observação directa*, focalizando, contudo, os *categoriais*, que surgiram da criação prévia de categorias para a construção das *grelhas de observação* e os *narrativos*, transpondo para linguagem do quotidiano as principais observações registadas (que denominamos, mais à frente, de *relatos de observação*).

Justificamos a menor rigidez na adaptação do método, pelo valor qualitativo em causa, pois que, mais do que registar estatísticas, seria importante conseguir obter informações não reveladas noutros tipos de metodologia.

Ao nível da *codificação* do processo, como se salientou, as categorias foram pré-estabelecidas (daí sobressaindo três grandes agrupamentos: os *cenários das práticas culturais*, os *actores sociais em campo* e os *trajectos comunicativos* desenvolvidos); não obstante, codificou-se as *grelhas de observação* com o recurso do programa informático *Nvivo10*, procurando obter alguns dados estatísticos, relativos às palavras e/ou categorias mais frequentes, como se constata no *gráfico n.º 3*.

Gráfico 3: Estatística relativa à codificação da observação do Protesto da Geração à rasca



Cedo se desistiu, porém, da informatização do processo, atendendo a que não era a estatística o nosso principal intuito, mas a recolha de informações não reveladas matematicamente. Ou seja, saber que assuntos teriam sido mais abordados nas observações registadas era de menor importância em comparação ao que poderíamos recolher em termos, por exemplo, dos comportamentos não-verbais dos indivíduos, daí que se optasse pela exposição, em corpo de texto, das narrativas criadas do processo de observação, que revelamos, na íntegra, mais adiante.

Na esteira de Quivy e Campenhoudt (2008: 198), reiteramos, por isso, a importância da *observação directa* e de tudo o que permite alcançar, como método, sendo

particularmente adequado à análise do não verbal e daquilo que ele revela: as condutas instituídas e os códigos de comportamento, em relação ao corpo, os modos de vida e os traços culturais, a organização espacial dos grupos e da sociedade.

O mesmo salienta Costa, considerando que a *observação directa* permite que o investigador observe:

os locais, os objectos e os símbolos, observe as pessoas, as actividades, os comportamentos, as interacções verbais, as maneiras de fazer, de estar e de dizer, observa as situações, os ritmos, os acontecimentos. Participa, duma maneira ou doutra, no quotidiano desses contextos e dessas pessoas (A. F. Costa, 2003: 132).

No mesmo sentido se deve interpretar o ponto de vista de Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin (2012: 155), quando sustentam que o

investigador pode compreender o mundo social do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. Ele é um actor social e o seu espírito pode aceder às perspectivas de outros seres humanos, ao viver (...) os ‘mesmos’ problemas que eles.

Se ao que se apresentou se acrescentar ainda as virtudes da técnica, sublinha-se, de novo, a captação dos comportamentos sociais no preciso momento em que estes se produziram (Quivy & Campenhoudt, 2008: 196), bem como a autenticidade que os rodeou, uma vez que nada interferiu no processo de recolha de dados, a não ser a maior ou menor disponibilidade do próprio investigador.

Dizer isto não significa que se esqueçam os problemas inerentes à recolha, como a integração do investigador no grupo, ou as virtualidades que se associam ao registo e à interpretação dos dados, sempre únicos e subjectivos. A esse propósito, relata Costa:

Normalmente a pesquisa de campo incide sobre uma pequena unidade social: uma aldeia, um bairro, um prédio de apartamentos, um escritório, uma fábrica, um grupo, um café, uma esquina ou algo igualmente circunscrito. É bom de ver que a presença dum investigador, ou de uma pequena equipa de investigadores, não pode deixar de ser notada e de se revelar altamente interferente com tal contexto (A. F. Costa, 2003: 134).

A *observação directa* tornou-se, apesar disso, uma metodologia de especial interesse, captando melhor as motivações e dinâmicas dos actores no seu próprio campo de acção, obtendo um grau de informação mais rico, entendendo a política organizacional e a cultura de trabalho, compreendendo o sistema e a sua história, balizando objectivos, crenças e expectativas de quem faz parte do grupo observado.

Em concreto, com a aplicação deste *método* às duas *manifestações* que se estudaram pretendeu-se observar as práticas profissionais dos produtores/receptores de informação ideológica (*novos movimentos sociais*, sindicatos) nos seus próprios *habitats*. O nosso objectivo terá sido encontrar o modo como realmente as pessoas executam as suas funções, o que pode não corresponder à forma como os que são observados dizem ter acontecido.

A necessidade deste tipo de estudo surge também pela importância colocada na compreensão dos momentos que antecedem e procedem a produção e a distribuição da *literatura de apoio*²²² às manifestações.

Não raro, os sindicatos são acusados de ter sempre o mesmo discurso, as mesmas palavras de ordem, os mesmos comportamentos. E, nesse sentido, importa perceber se aquilo que se produz (jornais, boletins, *fliers*, comunicados, tarjas, cartazes) é o resultado de uma *praxis* específica, ou tão-só o produto de um *laboro* sem profissionais e com muitos entusiastas.

No caso dos *novos movimentos sociais*, cujas estruturas pouco hierárquicas podem ser compensadas pela lógica de maior criatividade, questiona-se que rotinas

²²² Entendemos por *literatura de apoio* o conjunto de materiais impressos, com a inclusão de texto e imagem, que serão criados para o apoio a eventos.

preexistem às suas formas públicas de actuação, atendendo também ao caso de estas serem expressões renovadas de um novo tipo de activismo.

Damos, por isso, como providenciais, neste contexto, as palavras de Santos e Nunes, quando exaltam a importância de uma nova reflexão sobre as formas de expressão dos cidadãos, mesmo que nem todas elas se entendam, sejam racionais ou directas.

Os cidadãos expressam muitas vezes as suas preocupações (...) através de reportórios que não se reduzem a um debate baseado em argumentos racionais. Formas de story-telling, performances, música, dança e outros modos e expressão ou de protesto público são todos meios legítimos, democráticos, de participação não-violenta na vida pública. Esta concepção de democracia é tanto mais necessária quanto mais os governos e administrações crescentemente tendem a ignorar as expressões públicas de descontentamento que não seguem ‘ordenadamente’ o enquadramento da votação, das petições (...) e mostram uma rejeição das escolhas políticas oferecidas pelos actores tradicionais de uma democracia representativa (Santos & Nunes, 2004: 6).

Aquilo que se pretende em concreto com as *observações directas*, desta feita *assistemáticas*, porque únicas e pontuais, é fornecer um conjunto de informações, pelo recurso a apontamentos (descrições manuscritas de *observações directas*), fotografias, e com base na descrição dos objectos e dos artefactos que fazem parte destas *manifestações*, do seu *material de apoio* e das suas palavras de ordem, como se indica adiante nos relatos de observação.

Para salvaguardar o rigor possível, no uso de uma técnica tão subjectiva, recupera-se agora os procedimentos efectuados no período que antecedeu esta pesquisa: a) estabelecemos uma *fase prévia de preparação*, fazendo um esforço de entendimento sobre a actividade das organizações que estiveram por detrás desses eventos, o que culminou numa breve descrição histórica do evento e das entidades responsáveis, dos seus objectivos e protagonistas; b) estabelecemos uma fase de estudo, cuja principal missão seria a integração momentânea no seio do grupo (só possível no caso da manifestação do STFPSN), c) construímos uma *fase de análise*, onde se pretendeu compilar os dados recolhidos em termos de texto, agrupando-os em função das categorias consideradas (*vide grelhas de observação* propostas em *apêndices*); d) e, por fim, documentámos toda a *informação* proposta com os dois

relatos de observação, que se vão seguir em corpo de texto, e com as *grelhas de observação* que estão colocadas no espaço de *apêndices*.

Conscientes das virtualidades da técnica, que apontam para a sua *não representatividade*, lembramos que esta será cruzada, no espaço final das *Conclusões*, com os dados quantitativos provenientes dos *inquéritos via-questionário* e com as compreensões teóricas previamente dispostas nas três primeiras partes deste trabalho.

4.6.3.2.1. Duas manifestações, duas observações: participar ou não participar

Esta tese utiliza duas versões de uma mesma técnica. No caso do *Protesto da geração à rasca*, no Porto, procedeu-se por *observação não participante*, acreditando tratar-se de uma abordagem que permitiria obter um acesso mais pormenorizado às práticas dos agentes sociais, sem que fosse necessário intervir²²³ no campo, sendo por isso a nossa missão acompanhar os acontecimentos, sem neles participar (Flick, 2005: 138-139).

Significa isto, na prática, que, no âmbito de um protesto anónimo, sem ligação político-partidária e sem sujeito histórico identificável, mesmo sendo possível contactar as lideranças do protesto, seria difícil interagir mais directamente com alguma vanguarda, sabendo-se que esta seria precisamente uma das prerrogativas dos *novos movimentos sociais*, apontada em capítulos precedentes (a não exaltação de uma liderança para o grupo).

Nessa medida, e porque também se tratava de um evento público, optou-se pela utilização desta versão da *observação*, tendo em conta as suas vantagens: a) um acesso exterior ao campo observado, sem que nos tivesse sido vedado qualquer questionamento, ou proposto algum viés, a não ser aquele que resultaria da nossa

²²³ Uwe Flick (2005: 139-140) exemplifica a relevância desta metodologia recorrendo a um estudo realizado por Humphreys (1975) com vista à observação do comportamento sexual de homossexuais em casas-de-banho públicas, tendo o investigador assumido o papel de vigia *voyeur* de forma a poder estudar aquela subcultura, sem que tivesse de tomar parte nos acontecimentos. Mesmo tendo em conta as questões éticas que aqui se colocariam, de Flick propõe-se também uma citação que permite compreender a relevância de algumas metodologias menos consensuais para o conhecimento científico. Diz o autor: “Se todos os estudos empíricos fossem planeados exclusivamente em obediência ao modelo rígido das relações de causa efeito, todos os objectos complexos teriam de ser excluídos” (2005: 5). Assim o associamos também ao caso em destaque, salientando que as acções de protesto são sempre momentos emotivos e algo complexos.

própria condição de observador; b) o registo do acontecimento à medida que este se ia desenrolando (Quivy & Campenhoudt, 2008: 198).

Dizer isto não significa que se esqueçam os limites da técnica, como os que se referem à ausência de uma recolha mais aprofundada pela falta de interacção com os participantes no protesto. Ou seja, realizar *observação não participante* ter-nos-á impedido, desde logo, a concretização de entrevistas, ou a criação de um espaço de maior familiaridade com os activistas. Esta situação deve ser enquadrada, porém, na própria natureza do evento, tratando-se de uma manifestação pública, de âmbito transclassista, efémera e anónima.

Diz Costa que quando se realizam observações em espaços públicos é natural que se opte por técnicas pouco intrusivas:

O impacto mínimo é o que ocorre em situações públicas altamente impessoais, tais como passar anonimamente numa avenida, estar sentado num café ou circular nos transportes colectivos. (...) Para que o impacto seja, de facto, negligenciável, é necessário que o investigador faça parte daquele contexto social ou esteja com ele fortemente familiarizado por socialização ou aproximação prévias (A. F. Costa, 2003: 135).

Já no segundo caso em estudo, a manifestação do STFPSN, em 22 de Junho de 2012, a metodologia usada foi a de *observação participante*, sendo esta legitimada no histórico do observador.

A nossa entrada no terreno dificilmente seria conseguida sem que a denunciássemos à chefia daquela organização, dada a relação profissional anterior com o sindicato. Longe de ser uma vantagem, este facto ter-nos-á redobrado a atenção sobre o nosso desempenho²²⁴.

Do lado das vantagens, repõe-se o juízo de proximidade com o campo estudado, como sugerido por Lessard-Hébert, Goyette, e Boutin (2012: 155): o observador pode chegar a dados (sobre acções, opiniões ou perspectivas) aos quais um observador exterior não teria acesso. Ressalva-se, conquanto, que, além de vantagens, esta técnica de recolha de dados contém também algumas dificuldades, como sustenta Carvalho da Silva:

²²⁴ Como propõe Costa, há “certas características sociais do investigador, particularmente a sua pertença de classe e a sua actividade profissional, [que] condicionam o processo de recolha de informação e [que] devem ser tomados em conta na análise” (A. F. Costa, 2003: 145).

A observação participante (...) tem vantagens e inconvenientes, (...) pois, por um lado, permite o acesso privilegiado a informação que nenhum outro método assegura, por outro, comporta o inconveniente do envolvimento excessivo com o objecto, e potencia a dificuldade de um olhar objectivo que o analista social deve sempre procurar, mesmo assumindo à partida que a neutralidade axiológica é um objectivo em última instância inalcançável (2007: 35).

Flick salienta, ainda, que, se do ponto de vista do método, a *observação participante* ajustaria “melhor a investigação ao seu objecto; do ponto de vista prático, [colocaria] exigências maiores às pessoas envolvidas” (2005: 55), em concreto porque o investigador tem de requerer, desde logo, o acesso ao campo, muitas vezes em sentido formal, e sendo esse acesso concedido pela Direcção, o que, desde logo, provoca uma maior desconfiança por parte do grosso dos trabalhadores (*ibidem*: 58).

De acordo com Wolf (2002, cit. por Flick, 2005: 58) a entrada em determinadas instituições pode colocar alguns problemas, dos quais se destaca a ideia de que a investigação é ela própria uma ruptura que desencadeia um sistema defensivo. Noutro sentido, a entrada no terreno só vai aumentar ainda mais a complexidade face ao conhecimento do mesmo. E também no nosso caso se verificou esse problema de distanciamento, na *observação participante* do STFPSN, levando, inconscientemente, ao desenvolvimento de desempenhos próximos do nosso passado naquela instituição, materializados no facto de se cantar com os manifestantes ou de com eles carregar uma bandeira (como veremos na narrativa posterior e em alguns registos fotográficos).

De facto, um “projecto de investigação é uma intromissão na vida da instituição a estudar: é uma perturbação, rompe rotinas, sem qualquer retorno, a curto ou longo prazo, para a instituição e os seus membros” (Flick, 2005: 58), mesmo que nos dois casos em estudo essa perturbação fosse temporária e assistemática, esta terá, não obstante, provocado alguma modificação num dos grupos (no STFPSN) pela simples presença do investigador.

A metodologia proposta não pode ser, por isso, tomada em conta sem que se atenda, de novo, aos terrenos de observação — dois eventos públicos — cujo enquadramento implica recordar, outra vez, algumas das características centrais das entidades em análise, revendo, para o primeiro caso, o exemplo do STFPSN, e, para o segundo, o *Protesto da geração à rasca*.

Ao representar os funcionários públicos do Norte do país, o STFPSN é um sindicato que ultrapassa hoje os 16.000 casos activos, o que permite afirmar tratar-se de um sindicato nem excessivamente pequeno nem excessivamente grande, mas claramente acima da média. A sua escolha, para este estudo, fica a dever-se à receptividade do seu Coordenador-geral bem como à nossa anterior ligação àquela organização.

No caso do *Protesto da geração à rasca*, e sem que se encontrasse os líderes do projecto no Norte, a observação passou a ser *não participante* e de carácter encoberto, realizando-se sem dar conhecimento prévio aos responsáveis pela logística do evento, embora se tivesse falado com um dos jovens voluntários da organização.

Quer o caso do STFPSN, quer o do movimento do *Protesto da geração à rasca* devem ser, por isso, encarados como casos não representativos, mas cujo estudo pode e deve apresentar muitas semelhanças a outros casos.

Os protestos em análise foram observados em vários momentos de medição: nos transportes que levavam os activistas às manifestações, nas ruas, nos espaços de repouso e lazer, tendo sido criada, previamente, uma *grelha de observação* de forma a tornar mais uniformes as observações executadas. Apesar disso, as anotações foram livres, tomadas, de forma discreta, num caderno de apontamentos, de modo a que os sujeitos não se apercebessem do sucedido. Durante o(s) protesto(s), as anotações eram interrompidas, sendo depois efectivadas nos transportes de regresso a casa.

Em termos de autorização para o acompanhamento dos protestos, e tendo em conta a nossa anterior ligação ao STFPSN, a permissão foi imediata; no caso do *Protesto da geração à rasca*, e como não se tratava de um movimento com uma liderança autoprojectada, não foi necessário pedir autorização, até porque líderes eram todos aqueles que participariam no evento.

Expostos os termos e as condições de criação dos instrumentos de recolha de dados, quer do foro quantitativo, quer qualitativo, bem como as razões pelas quais se realizaram estas opções e não outras, prossegue-se com a V.^a Parte da tese, nela se apresentando os dados recolhidos para análise.

Na triangulação metodológica previamente explicitada ficou compreendida a preferência pela combinação de dados estatísticos com aportações de âmbito subjectivo e esse procedimento será confirmado, de seguida, com a apresentação de quatro novos capítulos, referentes, dois deles, a dados de âmbito quantitativo, e os outros dois a configurações de carácter qualitativo.

V.ª Parte. Apresentação e Interpretação dos resultados

5.Sinopse

Propõe-se, nesta nova etapa, a apresentação de alguns dados²²⁵, tabelas e gráficos, que ajudam a caracterizar o sindicalismo português e o espaço que nele é dedicado às RP, através do entendimento das dimensões de *comunicação interna* e *externa* destas organizações. Observa-se, primeiro, os dados provenientes de uma análise de pendor quantitativo (capítulos 5.1 e 5.2). Reflete-se, depois, sobre as indicações de âmbito qualitativo e o que estas propõem de relevante para a tese (capítulos 5.3 e 5.4).

A reflexão suscita a compreensão de dois tipos de análise: primeiro, um nível de *macroanálise*, que se associa ao estudo que o primeiro inquérito origina, sendo este de carácter *descritivo*²²⁶, tendo com uma principal função descrever as entidades; segundo, um nível de *microanálise*, que se aproxima do *estudo de caso*, contemplando duas realidades específicas, um sindicato em particular (o STFPSN), observado com o recurso a um *inquérito via questionário* aos seus associados e com um complemento reflexivo sobre os dados recolhidos através das ferramentas de pendor qualitativo (as *observações directas*), e um *novo movimento social*, o *Protesto da geração à rasca*, aqui estudado com o recurso apenas à última ferramenta citada.

A disposição que segue a apresentação destes resultados implica, primeiro, a exposição dos dados extraídos dos dois inquéritos, e, depois, dos dados relativos à análise qualitativa; a compreensão global do que esses dados representam far-se-á, com maior profundidade, na *Conclusão*, onde se procura aliar as vertentes teóricas, que se foram construindo previamente, aos dados empíricos mais relevantes, tendo por último desígnio a análise das *hipóteses* traçadas num período anterior.

²²⁵ Na impossibilidade de colocar todos os resultados em corpo de texto, recomenda-se uma posterior leitura no espaço de *apêndices*.

²²⁶ Entendemos por *inquérito descritivo* o mesmo que Sousa: um inquérito “cujo objetivo é documentar e descrever o que existe em determinado momento” (2006: 119), em determinada organização ou conjunto de organizações. Equivale isto dizer que, mais do que cruzar variáveis, o que se pretende com este instrumento de recolha de dados é propôr uma caracterização mais pormenorizada sobre o que são os sindicatos portugueses, estabelecendo perfis organizacionais e identificando as marcas que se aproximam das suas práticas de comunicação (interna e externa).

Inicia-se o primeiro capítulo, desta etapa, com os resultados obtidos para o que se denominou de *macroanálise* e tendo em conta os inquéritos como ferramentas de auscultação ao universo dos sindicatos portugueses e de relacionamento com os associados de uma entidade em particular (o STFPSN).

5.1. O inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses

Na análise ao *universo* de sindicatos portugueses, foi possível construir uma imagem global sobre este tipo de organização, embora o número de casos válidos (30, num total de 184) seja demasiado pequeno para permitir generalizações aplicáveis a esse universo. A inserção destes dados é, todavia, de alguma utilidade, se coadjuvada, na tese, com os resultados extraídos nas indicações teóricas previamente indicadas na I.^a, II.^a e III.^a Parte.

A *análise estatística* baseia-se maioritariamente no apuramento de *frequências*, de *percentagens* e de *proporções*, com o apoio de *tabelas* e *gráficos* em cada um dos temas considerados.

O inquérito tem, por isso, uma função descritiva e não matemática, esclarecendo-se que o seu não refinamento estatístico fica justificado pelo predomínio de *variáveis nominais*²²⁷ (*questões sociodemográficas*, tipos de *serviços prestados pelos sindicatos*, ou relativas aos indicadores de *comunicação interna e externa* dos sindicatos), não se procedendo à aplicação de medidas de correlação entre elas, ainda que fosse possível encontrar o coeficiente de relação entre duas ou mais variáveis.

Como referem Hill e Hill (2012: 106), num tipo de investigação em que predomina a *escala nominal*, mesmo que fosse possível atribuir um número a cada das categorias criadas para codificar as respostas, esse número serviria apenas como identificador, nunca como forma de medir as diferenças registadas. Nesse sentido, a análise que as variáveis nominais mereceram neste trabalho fez-se com base na definição dos dados na forma de frequências. “Isto significa que o que se tem são os números das respostas em cada categoria da escala. Portanto, as análises estatísticas adequadas são principalmente as não paramétricas” (Hill & Hill, 2012: 106-107). Exposta a ressalva, consideramos ainda, a título introdutório, o seguinte:

- a) A maior parte dos sindicatos portugueses consultados (correspondente a 33% do universo) tem entre 1000 a 3000 associados.

²²⁷ Por *variável nominal* deve entender-se “aquela cujas categorias apenas se pode atribuir um nome, não sendo essas categorias intrinsecamente ordenáveis. Mesmo que se lhes atribua um número, tal número funciona apenas como uma etiqueta, um código identificativo” (C. M. Oliveira, 1985-87: 3).

- b) Os *serviços* que estas entidades oferecem privilegiam o *Atendimento telefónico ou presencial* (19%) e o *Apoio Jurídico ou Contencioso* (19%). Com menores percentagens surgem as áreas da Informação e de Divulgação (18%) e dos Seguros (13%).
- c) Nos processos relativos à angariação de novos sócios, o *“passa-palavra”* (18%) é a técnica mais usual, logo seguida dos processos que se baseiam em reuniões (16%) e na utilização de cartazes e publicidade (16%). O processo menos usado para obtenção de novas filiações é o que envolve *pacotes promocionais de adesão* (7%), contrariando, como se viu, o ponto de vista de alguns autores sobre o caminho a seguir para a modernização sindical global.
- d) Em termos de equipamentos disponíveis, verifica-se que os sindicatos nacionais têm, como equipamentos mais comuns, o *fax* (10%), os *scanners* (10%), os telefones fixos (10%) e as ligações à *Internet* (10%), e, como equipamento menos frequente, as máquinas dos envelopes (3%). Relativamente àquilo que os sindicatos gostariam de ter, mas não têm, registou-se as respostas colocadas na opção *Outros*, que, apesar de serem elucidativas acerca das necessidades materiais dos sindicatos, foram também relevantes para atestar da incoerência obtida em algumas dessas respostas: *“Fazer mais formação na área da comunicação oral e escrita”*; *“criação de Blog”*; *“criação de departamento de comunicação”*; *“ter um representante do sindicato a publicitar a imagem e as funções que exercemos junto do público-alvo”*; *“é necessário equipamentos mais especializados para a Comunicação (máquinas fotográficas, gravadores, câmaras de vídeo. Necessita também de apostar mais na divulgação através dos media”*; *“Instalações em número e tamanho suficientes para, nos vários locais do país onde possuímos delegações, podermos colocar à disposição dos associados actividades dedicadas aos tempos livres, com bibliotecas, Internet, jogos de lazer, etc”*; *“Programas de gestão de informação e máquina de envelopes”*.

e) Em termos de *comunicação interna*, os recursos globais mais usados pelos sindicatos são as reuniões (15%), o *mail* interno (14%), as circulares e informações (13%), bem como os *placards* (12%). É menor a relevância atribuída aos memorandos (6%) e aos jornais internos (6%), o que denuncia, numa breve análise, o predomínio de uma comunicação descendente formal sobre a informalidade ascendente das bases, atendendo ao facto de as reuniões, os *emails* e os *placards* serem maioritariamente propostos e gerenciados pelas chefias da organização.

f) No que se refere aos indicadores de *comunicação externa*, nas componentes de *assessoria de imprensa*, de *gestão de crises*, e/ou *gestão de eventos*, verificou-se, desde logo, que, apesar de os sindicatos não possuírem um profissional especializado para a área, todos responderam a perguntas específicas sobre a mesma. No primeiro caso, o de *assessoria de imprensa*, registou-se um procedimento preferido, por parte das associações sindicais portuguesas, que reporta à utilização de *notas*, *comunicados* e o agendamento de *entrevistas* com a comunicação social. Pelos dados recolhidos, foi possível verificar que quase todos os sindicatos utilizam *notas à comunicação social* (24%). O segundo instrumento referido foi o comunicado (22%), seguido das entrevistas (21%). Por fim, foi atribuída menos relevância aos *press-releases* (7%) e aos convites genéricos à imprensa (9%). Já no âmbito da *gestão de crises*, nenhum sindicato afirmava possuir um *plano de crise*, mas alguns deles tinham já vivido situações de crise, relacionadas com casos de *violência*, *desvinculação de sócios*, *incêndios*, *falência do sistema eléctrico* e uma *greve falhada*. No que diz respeito à *gestão de eventos*, em termos gerais, os *eventos sindicais* mais frequentes referem-se a reuniões nos locais de trabalho (20%), greves (19%), logo seguidos de plenários (18%), manifestações (15%) e concentrações (14%). Por fim, os *eventos sindicais* menos frequentes foram as marchas, as caravanas e os cordões humanos, tendo os três apenas 3% de respostas. No que toca a *eventos organizacionais*, é possível afirmar que quase todos os sindicatos indicaram as reuniões internas (26%) como um dos mais frequentes. Seguiram-se as tomadas de posse (16%), os congressos (15%), os seminários (14%) e a formação para colaboradores (14%). Os eventos menos frequentes teriam sido os jantares de empresa (2%) e as viagens de

empresa (1%), ressaltando-se aqui um investimento reduzido em eventos que pudessem providenciar uma execução feliz do trabalho, ou que pudessem levar à criação de um sentimento de pertença.

Expostos, em geral, os dados mais relevantes do *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, particulariza-se agora algumas das questões, por áreas de interesse. Propõe-se, de início, uma *caracterização sociodemográfica* dos sindicatos respondentes, embora se sublinhe de novo a insuficiência dos casos válidos para generalização dos resultados.

Tabela 10: Áreas de trabalho em que os sindicatos se inserem

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Turismo	3	10,3
Sector Financeiro	3	10,3
Administração Pública	4	13,8
Agricultura e Pescas	2	6,9
Indústria ou Energia	5	17,2
Construção Civil	1	3,4
Transportes	4	13,8
Comércio	1	3,4
Outro	6	20,7
<i>Total</i>	29	100,0%

Pelos dados propostos, foi possível concluir que a grande maioria dos sindicatos apurados neste inquérito pertence à Indústria e Energia (17,2% das respostas), seguindo-se as áreas da Administração Pública e dos Transportes (ambas com 13,8% de respostas). Contudo, a opção “Outro” tem uma grande percentagem de resposta, nela tendo sido escrito as opções: Saúde, Actividade Seguradora, Alimentação e Serviços, Educação, Coordenação da actividade dos Sindicatos²²⁸.

Pela observação da *tabela n.º 10*, e não raro a baixa frequência de resposta ao inquérito, foi possível considerar que os casos obtidos apresentaram uma diversidade sindical bastante elevada, repartindo-se por várias áreas e locais.

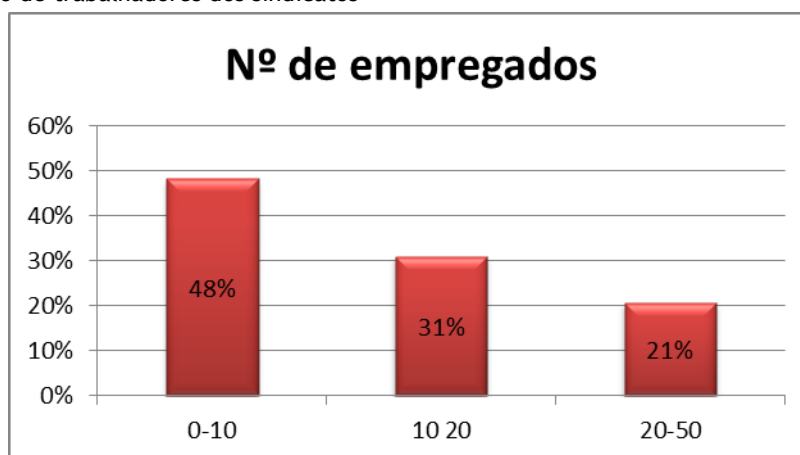
Em termos de dimensão das entidades inquiridas, apresentam-se os dados que se referem ao número de empregados e ao número de sócios dos sindicatos, como se observa nas tabelas e gráficos subsequentes:

Tabela 11: Dados sobre o nº de empregados que tem o Sindicato

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
0-10	14	48,3%
0-20	9	31,0%
0-50	6	20,7%
Total	29	100,0%

²²⁸ Como referido, a administração deste questionário realizou-se também a estruturas mais abrangentes, considerando as federações e confederações sindicais. Justificamos essa utilização indiscriminada com a necessidade de perceber se as estruturas superiores também possuíam gabinetes e estratégias mais globais de comunicação.

Gráfico 4: Número de trabalhadores dos sindicatos



É possível confirmar que a maioria dos sindicatos portugueses emprega até 10 empregados, registando-se uma maior percentagem na resposta nesse intervalo, como se pôde verificar pelo gráfico anterior (48% de respostas). Se atendermos à estrutura dos sindicatos, e admitindo-se uma organização com vários departamentos internos (sector administrativo, secretariado, departamento de comunicação, departamento de informática, economato, departamento jurídico ou contencioso, entre outros), percebe-se que a existência de uma dezena de empregados pode ser insuficiente, tendo em conta as múltiplas valias que a organização tem e o número de sócios cujos pedidos devem ser satisfeitos.

Num potencial rácio entre os valores apresentados para o gráfico n.º 4 e os dados relativos ao n.º de sócios, analisados pelos valores mais baixos para cada uma das variáveis (n.º de empregados/n.º de sócios, ou seja, entre 0-10 empregados/500 sócios): haveria 1 só funcionário por 50 associados.

Nesse hipotético cenário, crê-se que as potencialidades logísticas teriam que forçosamente diminuir à medida que o número de sócios de um sindicato fosse maior.

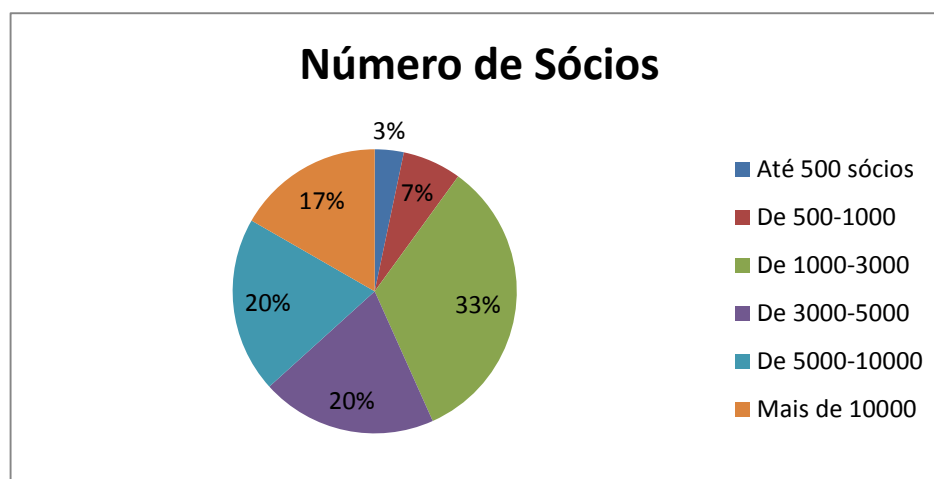
Tabela 12: Número de sócios dos sindicatos portugueses

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Até 500 sócios	1	3,3%
De 500-1000	2	6,7%
De 1000-3000	10	33,3%

De 3000-5000	6	20,0%
De 5000-10000	6	20,0%
Mais de 10000	5	16,7%
Total	30	100,0%

Assim, no que respeita ao número de sócios, é possível concluir que 33% dos sindicatos portugueses tem entre 1000 a 3000 associados, ao que se segue os sindicatos que possuem entre 3000 a 5000 sócios e as entidades que possuem entre 5000 e 10000 (20% de respostas para estas duas opções). Apenas 3% dos sindicatos considerados tem menos de 500 sócios, como se confirma no *gráfico n.º 5*.

Gráfico 5: Número de sócios dos sindicatos portugueses



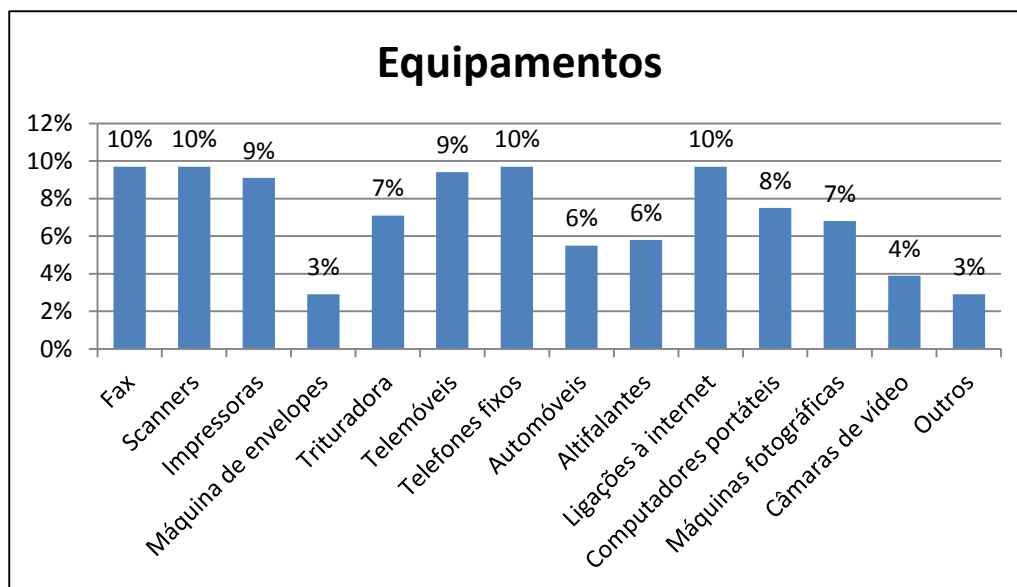
Se o *peçoal de apoio* (os funcionários) parece ser insuficiente para atender a todas as necessidades dos associados, como é que o *material de apoio* está organizado nos sindicatos portugueses? E que importância pode este ter para os desempenhos sindicais?

Como tivemos ocasião de referir previamente, e como se poderá confirmar novamente pela leitura do gráfico n.º 6, os sindicatos têm como principais equipamentos o fax (10%), os *scanners* (10%), os telefones fixos (10%) e as ligações à *Internet* (10%). O equipamento menos vezes referido é a máquina dos envelopes (3%).

Relativamente à opção “*Outros*” e com base em algumas respostas obtidas, é possível destacar os seguintes: *Projector*; *Mesa de mistura*; *Leitor de DVD e CD*;

Colunas de Som; Duplicadores digitais; Plotter para grandes formatos; Emissores de vídeo; Servidores de email e de rede; Fotocopiadoras; Dobradora.

Gráfico 6: Principais equipamentos nos sindicatos portugueses



Já no que se refere aos equipamentos que os sindicatos não têm, mas que gostariam de ter, registe-se algumas das respostas dadas à *pergunta aberta* n.º 7 (*“Assinale os instrumentos que o sindicato não possui, mas que considera serem importantes para uma boa comunicação sindical”*) aqui propostas em alguns excertos:

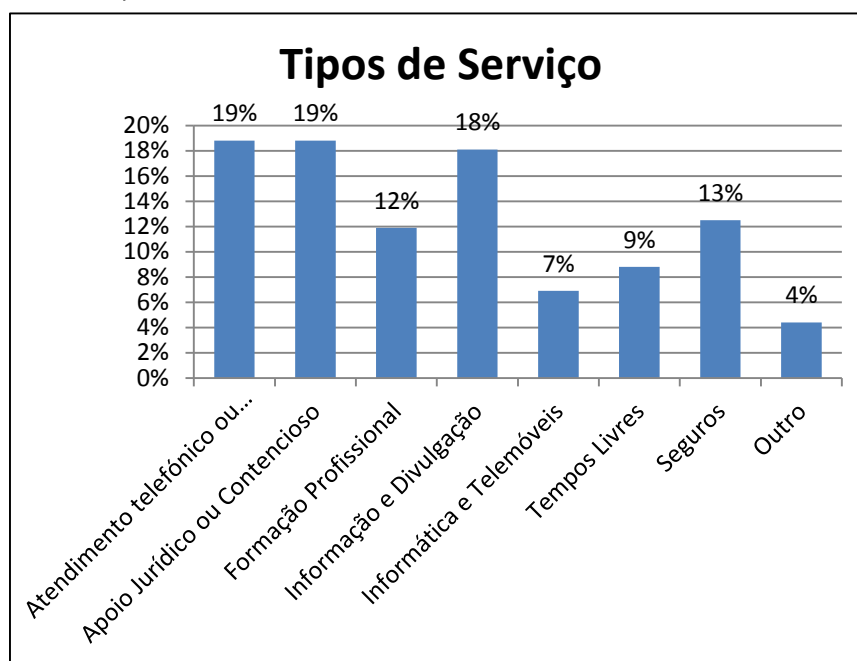
- *“Fazer mais formação na área da comunicação oral e escrita”;*
- *“Blog, Departamento de comunicação, ter um representante do sindicato a publicitar a imagem e as funções que exercemos junto do público-alvo”;*
- *“Equipamentos mais especializados para a Comunicação (máquinas fotográficas, gravadores, câmaras de vídeo). Necessita também de apostar mais na divulgação através dos media”;*
- *“Instalações em número e tamanho suficientes para, nos vários locais do país onde possuímos delegações, podermos colocar à disposição dos*

associados actividades dedicadas aos tempos livres, com bibliotecas, Internet, jogos de lazer, etc”;

- “Programas de gestão de informação e máquina de envelopes”.

Em termos de serviços prestados, os sindicatos portugueses apresentam-se da seguinte forma:

Gráfico 7: Principais serviços prestados pelos sindicatos portugueses



Verifica-se, pois, que grande parte dos sindicatos portugueses oferece um serviço de Atendimento telefónico ou presencial (19%) e o serviço de Apoio Jurídico ou Contencioso (19%). Observa-se ainda que entre os serviços disponibilizados por estas organizações está a Informação e Divulgação (18%), logo seguidos do serviço de Seguros (13%).

Naquela que foi a opção “Outros”, os sindicatos inquiridos acrescentaram: Assistência médica; Contratação/negociação colectiva; Informação técnica e especializada; Apoio ao Desemprego e procura do 1º emprego; Encontros sindicais e convívios; Educação; Alimentação; Saúde; Brindes de Natal.

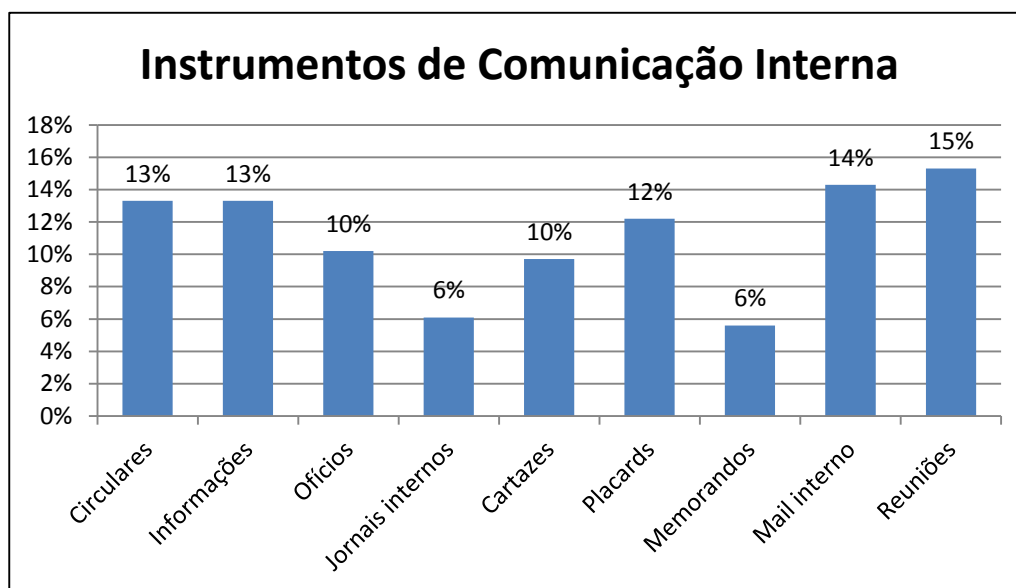
Fechado o primeiro conjunto de dados, prossegue-se com a análise dos indicadores marcados para as suas dimensões de *comunicação interna* e de

comunicação externa, nas componentes de *assessoria de imprensa*, de *gestão de eventos* e de *gestão de crises*.

Com o recurso aos dados obtidos nos gráficos subsequentes é possível compreender como é que se caracterizam os sindicatos portugueses em termos comunicativos, que técnicas são mais utilizadas e com que frequência são utilizadas.

No que se refere aos instrumentos de *comunicação interna*, é possível considerar o gráfico n.º 8:

Gráfico 8: Instrumentos de comunicação interna



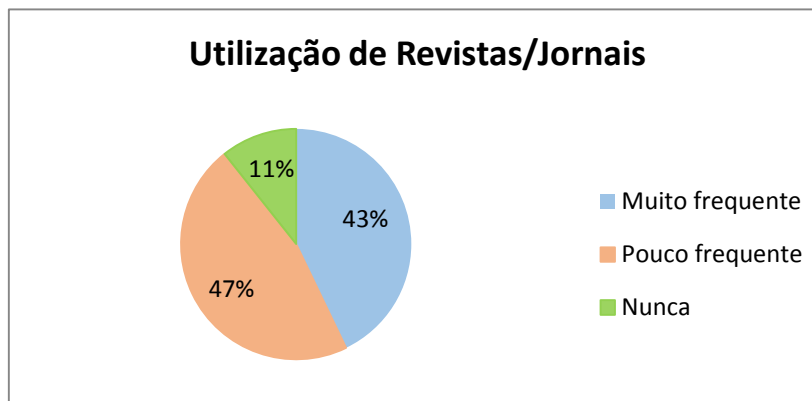
Para o universo considerado (30 casos válidos), é possível verificar que os instrumentos de *comunicação interna* mais frequentes são as reuniões (15%), o *mail* interno (14%), as circulares e as informações (13%, cada), bem como o uso dos *placards* (12%). Menor relevância é atribuída aos memorandos (6%) e jornais internos (6%).

No que se refere aos recursos que os sindicatos usam para realização de *comunicação externa*, analisa-se, em geral, as observações suscitadas pelos gráficos n.º 9, 10, 11, 12, 13 e 14.

O gráfico n.º 9 demonstra a importância do uso de *revistas* e de *jornais publicados* pela entidade sindical para um público externo. Pelos dados seleccionados, se 43% dos inquiridos considerou ser “muito frequente” a utilização destes instrumentos de divulgação para o exterior, 47% declarou que este processo

era “Pouco frequente”; e cerca de 11%²²⁹ dos respondentes afirmaram “nunca” utilizar revistas ou jornais para veicular conteúdos sindicais.

Gráfico 9: Jornais e/ou revistas para o exterior



Expostos em bruto, estes conteúdos suscitam, desde logo, uma comparação para com a realidade brasileira, verificando-se algum atraso em matéria de edição sindical para o caso português. Recorde-se que, no seu período áureo, o sindicalismo brasileiro chegou à impressão de mais de oito jornais sindicais diários (César, 1999).

Se no âmbito da publicação em papel a comunicação sindical portuguesa não parece ser das mais efervescentes, o comportamento é diferente em termos de publicações digitais, consoante se fale da utilização do correio electrónico, da página *web*, ou da criação e reutilização de *blog*.

Com a evolução digital dos últimos anos, poucas são as organizações que se abstêm de uma utilização dos recursos digitais.

No que diz respeito ao uso do *email*, certifica-se o seu uso universal, pois como se pode confirmar pelo *gráfico n.º 10*: todos os sindicatos inquiridos responderam usar o correio electrónico.

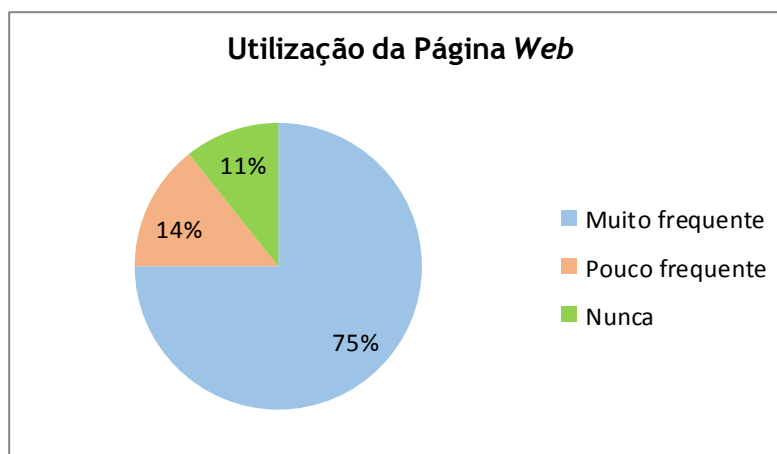
²²⁹ Os números expostos no gráfico anterior, se somados, representam mais de 100%. Tal não se deve a uma falha da investigação, mas a um erro técnico da criação do gráfico, tendo os seus números sido arredondados. Por só se ter detectado este problema na revisão final do texto, e por estarem já os gráficos convertidos em imagem, foi-nos impossível criar novamente um gráfico com os valores arredondados às centésimas. Apesar de se ter ponderado a eliminação do gráfico do corpo de texto, por questões que se prendem com os seus conteúdos, resolveu-se manter este objecto na tese.

Gráfico 10: Utilização do *email* para o exterior



A utilização da página *web* é também considerada como um recurso de *comunicação externa*, como se verifica pelo gráfico n.º 11, sendo que 75% dos sindicatos respondentes terão dito possuir uma página *web* com “Muita frequência”. Não obstante o descrito, 11% dos sindicatos continuam, porém, a não possuir domínios *web*. Há ainda 14% dos inquiridos que possuem página *web*, mas de uso “pouco frequente”.

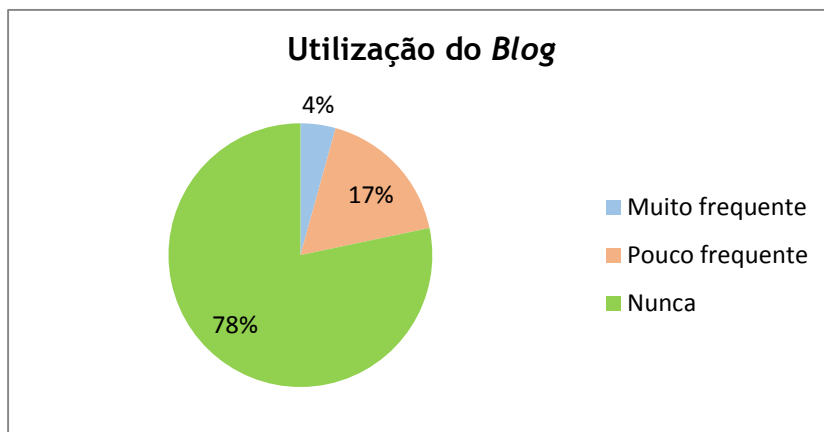
Gráfico 11: Utilização da página *web*



Dados mais esclarecedores referem-se ao uso do *blog* como instrumento de divulgação externa dos sindicatos: 78% dos sindicatos inquiridos respondeu não

possuir *blogs*, 17% considerou ter *blogs*, mas com um uso “Pouco frequente” e apenas uns escassos 4% confirmaram a sua utilização como sendo “Muito frequente”.

Gráfico 12: Utilização de *blog* pelos sindicatos portugueses



Apesar de os dados obtidos não serem representativos, é possível enquadrá-los num contexto espaço-temporal de evolução social e tecnológica efervescente. Num curto período de 5 anos (2009-2014), ter-se-á passado de uma realidade digital circunscrita ao uso do *email*, ou da página *web*, como outros recursos digitais acessórios, para um espaço digital mais alargado onde se destacam as redes sociais, sendo hoje difícil encontrar sindicatos sem domínios no *Facebook*, ou no *Twitter*.

Com a revolução digital em curso, a comunicação sindical ter-se-á rendido à utilidade do *email*, agora de uso universal, e à criação de páginas *web*, salientando-se que 75% dos sindicatos consideram ‘*muito frequente*’ a sua utilização.

A esta preferência não serão alheias as qualidades que se atribuem ao endereçamento electrónico, sendo que este oferece precisamente a possibilidade de o emissor e o receptor não “terem de estar envolvidos na ligação ao mesmo tempo. Ou seja, a mensagem pode ser enviada sem que o destinatário esteja presente, e este pode recebê-la/lê-la independentemente da situação em que estiver o emissor” (Rego, 1999: 107).

Apesar do entusiasmo que se possa atribuir aos dados apresentados, pela adopção de procedimentos de interacção digital no seu seio, regista-se, conquanto, uma menor importância dada ao *blog* como mecanismo de comunicação, como disposto no gráfico anterior, havendo apenas 4% dos sujeitos inquiridos a confirmar

um uso “Muito frequente” desta ferramenta. No outro extremo, 78% dos sindicatos afirmou “Nunca” ter criado um *blog* para a instituição.

Não sendo o objectivo central da tese discutir as características digitais dos sindicatos portugueses, mas compreender as suas dimensões de *comunicação interna* e *externa*, prossegue-se com o estudo das três componentes analisadas na dimensão de *comunicação externa* dos sindicatos, dispondo-se dos seguintes dados:

Gráfico 13: Funcionário especializado em assessoria de imprensa



Reforce-se, em primeiro lugar, que para nenhuma das componentes práticas de *comunicação externa* estudadas há um profissional especializado para as executar; estas, porém, têm vindo a ser realizadas por alguém.

Pela análise do *gráfico n.º 13*, pode concluir-se que nenhum dos sindicatos consultados tem um funcionário especializado na execução de relacionamentos com os *media*, estando concentradas todas as respostas na opção “não”.

Apesar de todos os sindicatos afirmarem não possuir um *assessor de imprensa*, o trabalho de *assessoria* continua a ser realizado e prova disso são os dados disponibilizados pelo gráfico n.º 14 e pela tabela n.º 13, onde se traça um perfil mais completo sobre os recursos utilizados pelos sindicatos portugueses em matéria de relacionamento com os meios de comunicação social.

Gráfico 14: Frequência de utilização de *press-releases*, notas e comunicados aos órgãos de comunicação social

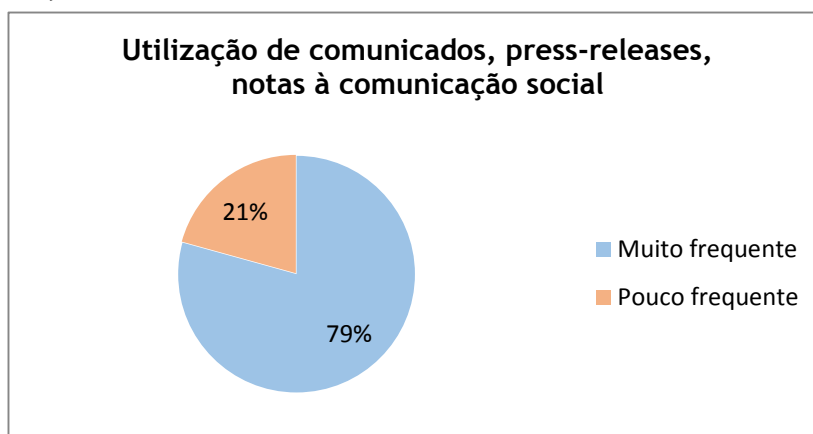
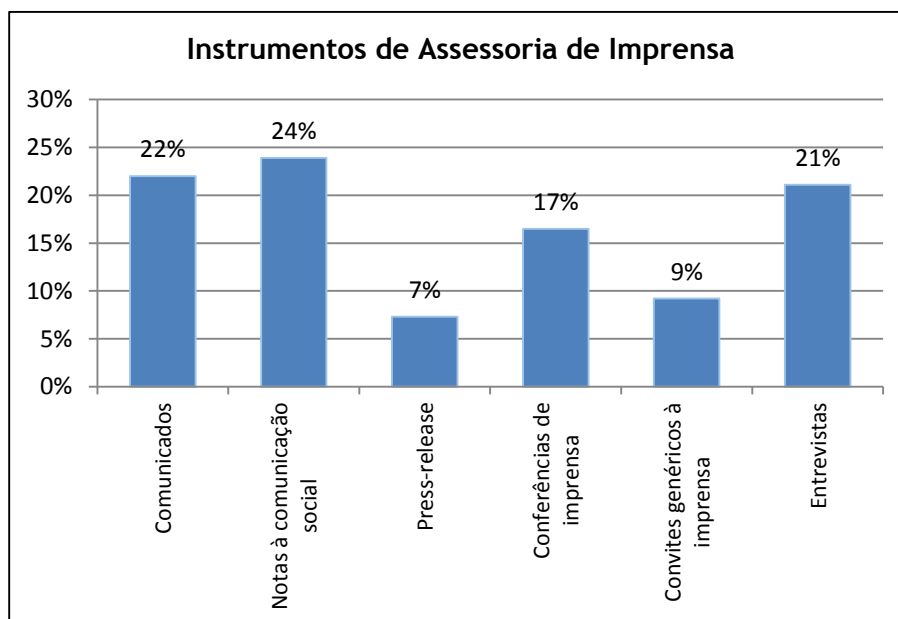


Tabela 13: Instrumentos de assessoria de imprensa

Instrumentos de Assessoria de Imprensa	Nº de respostas	Percentagem (%)
Comunicados	24	22,0%
Notas à comunicação social	26	23,9%
Press-release	8	7,3%
Conferências de imprensa	18	16,5%
Convites genéricos à imprensa	10	9,2%
Entrevistas	23	21,1%
Total	109	100,0%

Dos dados apurados, é possível sustentar que os instrumentos de assessoria mais utilizados são: as notas à comunicação social (24%), os comunicados (22%), logo seguidos das entrevistas (21%). Por fim, é atribuída menor relevância aos *press-releases* (7%) e aos convites genéricos à imprensa (9%).

Gráfico 15: Instrumentos de *assessoria de imprensa*



Colocámos ainda uma questão relacionada com o facto de a entidade poder, ou não, aparecer nas notícias e a frequência com que o fazia. Obtivemos os seguintes dados:

Tabela 14: Presença nos meios de comunicação social

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Mais de 5 vezes no ano	17	56,7%
De 3 a 5 vezes no ano	9	30,0%
1 vez no ano	1	3,3%
Quase nunca	3	10,0%
Total	30	100,0%

Relativamente ao exposto, podemos concluir que a maioria dos sindicatos afirma aparecer nas notícias mais de 5 vezes por ano (57% de respostas). Há 3% dos inquiridos que considera ter aparecido apenas 1 vez ao ano nas notícias e 10% admite que “Quase nunca” surge nas notícias.

Todos juntos, estes dados denunciam uma fraca percepção de *projecção mediática*, por parte destas entidades, repercutindo-se no desconhecimento que uma boa franja dos cidadãos, e dos cidadãos mais jovens, têm em relação ao que são os sindicatos e aquilo a que se dedicam, como se referiu em algumas perspectivas teóricas que teriam dado conta de uma certa ignorância, por parte dos portugueses, em relação ao mundo sindical (Almeida, 2009).

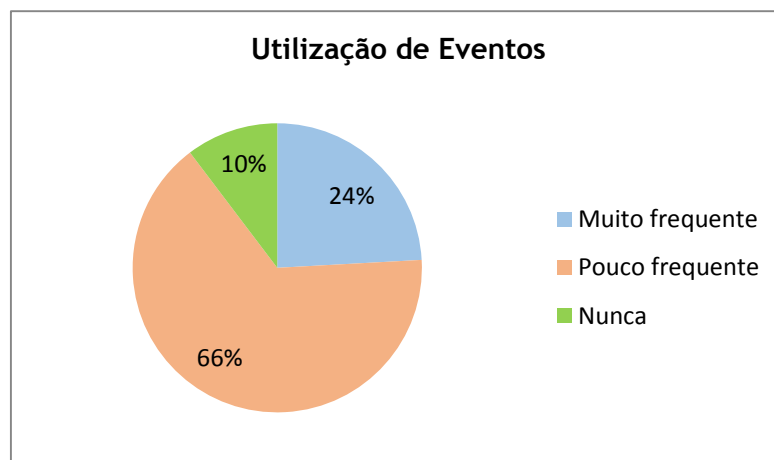
Se atendermos ao facto de que há, pelo menos, duas manifestações e duas greves gerais, ao longo do ano, verifica-se que a projecção mediática dos sindicatos se faz à conta de rotinas instaladas e não tanto por iniciativa individual das entidades. Ou seja, acredita-se que além de serem poucas as vezes que os sindicatos aparecem nas notícias, a sua aparição obedece a um planeamento sazonal, não representando a iniciativa individualizada dos sindicatos, mas o cumprimento de rotinas sindicais maiores, ao que se acresce ainda as próprias rotinas jornalísticas.

Como se propôs noutro lugar, as opções descentralizadas, criativas e pouco hierarquizadas dos *novos movimentos sociais* potenciam, por oposição, um maior acompanhamento, por parte dos *media*, precisamente por serem mais inovadoras e incomuns.

Reflecta-se agora sobre um novo conjunto de dados relativos à *gestão de eventos, sindicais e organizacionais*, e à forma como esta questão se faz sentir em termos de *comunicação interna* e de *comunicação externa*.

Os primeiros resultados produzidos aludem à utilização de eventos nos sindicatos. Observe-se o *gráfico n.º 16*.

Gráfico 16: Utilização de eventos como forma de comunicação para o exterior

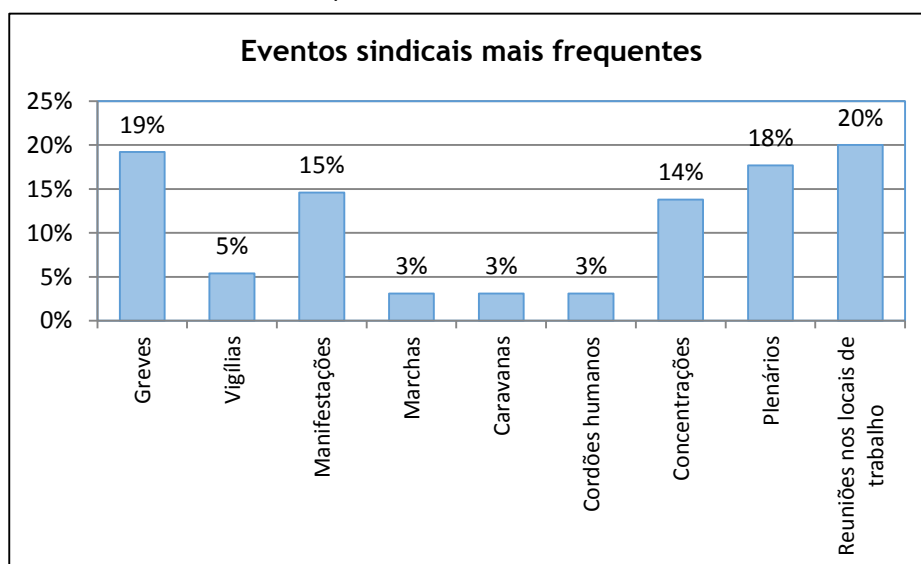


Como se verifica pelo objecto em análise, é possível concluir que a maioria dos sindicatos não usa esta ferramenta de comunicação com muita frequência, sendo que as respostas se centram sobretudo na opção “pouco frequente” (66% de resposta). Saliente-se, conquanto, a existência de 10% de inquiridos que considerou “nunca” usar esta ferramenta.

Tendo em conta ainda que a maioria dos sindicatos considerou “pouco frequente” a utilização de eventos (66%), importa descobrir que tipo de eventos são esses, sejam estes meramente de *âmbito sindical* ou organizacional, servindo sobretudo os interesses da *comunicação interna* (consolidando o espírito de equipa e incentivando o sentimento de pertença, por exemplo), ou de *comunicação externa* (em que se combina a necessidade de projecção social com a realização de acontecimentos de índole sindical, de pequena ou grande escala, aqui se salientando reuniões, plenários, ou manifestações de grande dimensão).

Atente-se, por isso, ao gráfico n.º 17.

Gráfico 17: Eventos sindicais mais frequentes

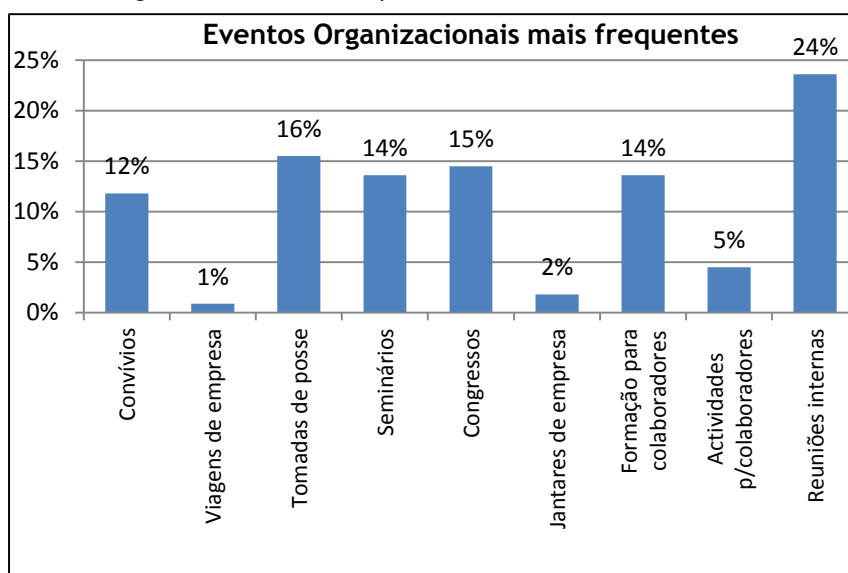


Dentre os eventos mais populares nos sindicatos regista-se uma preferência por reuniões nos locais de trabalho (20%) e greves (19%). Seguem-se os plenários (18%), as manifestações (15%) e as concentrações (14%). Por fim, os eventos sindicais menos frequentes são as marchas, as caravanas e os cordões humanos, tendo os três apenas 3% de respostas.

No que se refere aos *eventos organizacionais*, como se poderá confirmar com a análise do gráfico n.º 18, é possível verificar que quase todos os sindicatos indicam que as reuniões internas (26%) representam um dos eventos mais frequentes.

Seguem-se as tomadas de posse (16%), os congressos (15%), os seminários (14%) e a formação para colaboradores (14%). Por fim, os eventos organizacionais considerados menos frequentes são os jantares de empresa (2%), bem como as viagens de empresa (1%).

Gráfico 18: Eventos organizacionais mais frequentes



Pela análise dos dados, é possível confirmar uma preferência por reuniões e outros eventos de carácter mais formal. No que se refere aos jantares e às viagens de empresa, registam-se baixas percentagens.

Sob esse ponto de vista, assume-se que os sindicatos adoptam procedimentos algo burocráticos e conservadores, como se asseverou, em vários momentos, no marco teórico da tese (*cfr.* G. Wood, 2004; B. S. Santos 2008b), conduzindo-os à preservação de rotinas tipificadas que não promovem os eventos mais criativos

capazes de sustentar sentimentos de pertença mais duradouros e/ou de motivação de um *público interno*. Tem sentido recordar Waterman, a propósito dos eventos de Seattle, dizendo que enquanto os ecologistas viriam vestidos de tartarugas, os sindicalistas viriam vestidos de... sindicalistas (2004a: 233).

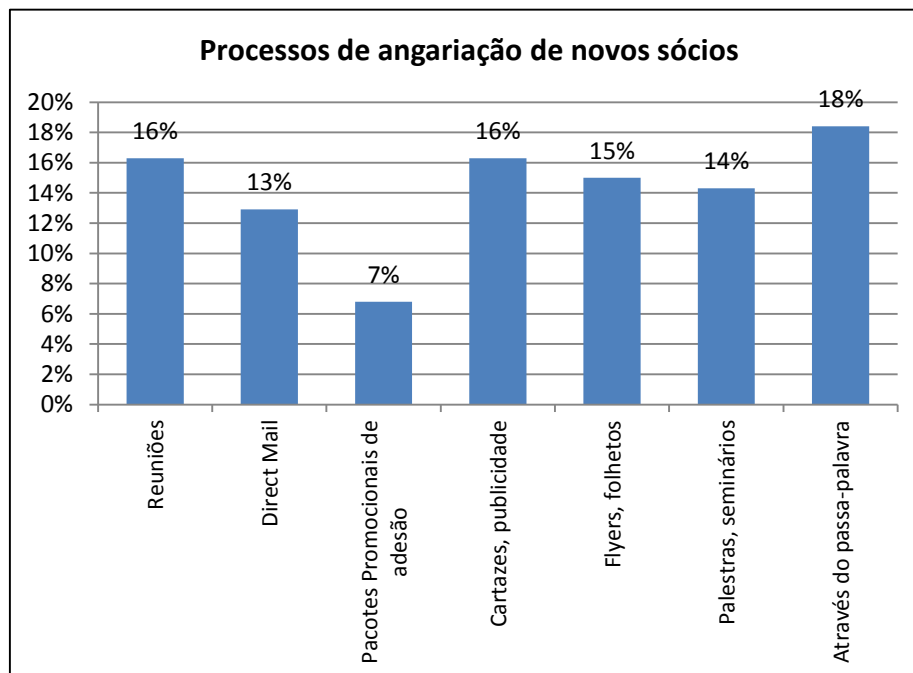
No que se refere aos *eventos sindicais*, há, como vimos, uma preferência por *greves, reuniões no local de trabalho e plenários*, sendo estes mais frequentes nos sindicatos. Eventos mais criativos, ou fora da normalidade sindical, apresentar-se-iam como menos frequentes, reforçando, uma vez mais, as teses da burocratização sindical que alguns teóricos lhe atribuem.

Dissemos ainda que uma das grandes fronteiras entre novos e velhos movimentos sociais se traçava na forma como os *novos movimentos sociais* eram mais criativos; o facto de os sindicatos optarem por eventos rotineiros mostra que o caminho a percorrer, em termos de aproximação às novas gerações, ainda é longo. No que a esse tema se refere, e pelos dados propostos no inquérito, verifica-se que há uma certa correspondência entre as propostas avançadas no marco teórico da tese e os dados aqui recolhidos. Regista-se, em especial, os procedimentos associados à captação de novos sócios. Observe-se a tabela e gráficos que se seguem:

Tabela 15: Processo de angariação de novos sócios

	Nº de respostas	Percentagem (%)
Reuniões	24	16,3%
Direct Mail	19	12,9%
Pacotes Promocionais de adesão	10	6,8%
Cartazes, publicidade	24	16,3%
Fliers, folhetos	22	15,0%
Palestras, seminários	21	14,3%
Através do passa-palavra	27	18,4%
Total	147	100,0%

Gráfico 19: Processos de angariação de novos sócios



Sugerem os dados anteriores que o método preferido de angariação de novos sócios é o processo de “*passa-palavra*” (18%), logo seguido de reuniões (16%) e de cartazes e publicidade (16%). Podemos ainda concluir que o processo menos usado pelos sindicatos para angariação de novos sócios é aquele que envolve pacotes promocionais de adesão (7%).

Assim colocados, estes resultados são relevantes em dois sentidos: primeiro, pelo facto de a angariação de novos sócios se fazer de forma presencial, oral, o que significa que há uma prática instituída nos sindicatos que é também a da sua história de clandestinidade. Ou seja, procura-se trazer novos associados para a causa, mas utilizando métodos de aproximação pessoal e não tanto com a adopção de estratégias de *Marketing*, conduzindo-nos para o segundo ponto que é precisamente a baixa percentagem apurada para os ‘pacotes promocionais de adesão’.

Como se observou na parte teórica da tese, há uma baixa predisposição para a utilização de ferramentas de *Marketing* neste tipo de entidade e a sua justificação pode, em alguns momentos, ser equacionada com o histórico das entidades em causa. Como teremos oportunidade de verificar, por recurso à pergunta final do inquérito, relativa às últimas observações que os inquiridos quisessem tecer relativamente ao mesmo, há também, nestas entidades, um sentimento de

desconfiança, noutra fase também por nós presenciado, tendo-nos sido pedido esclarecimentos adicionais sobre a verdadeira intenção deste trabalho, como se verifica pelo seguinte excerto:

Deve ser corrigida a terminologia “colaborador”. Os nossos trabalhadores são assalariados. Trabalham para viver. Não estão aqui para colaborar apenas. São essencialmente trabalhadores. Desconhecendo o verdadeiro objectivo do questionário, interrogo-me sobre a importância deste questionário, sobre o que se pretende com ele. Um sindicato como o nosso que faz milhares de reuniões anualmente, nos locais de trabalho, visita escolas e elabora estudos sobre a situação laboral, profissional do funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino, sente que este questionário não caracteriza suficientemente os trabalhos que desenvolvemos. Mesmo quanto à sindicalização, como se avalia o peso sindical no universo dos trabalhadores que representamos?

A concluir a apresentação dos dados mais relevantes do *inquérito geral aos sindicatos portugueses*, propõe-se, de seguida, algumas das respostas às questões abertas que se colocaram no inquérito: uma primeira relativa aos projectos de solidariedade que as entidades sindicais têm vindo a desenvolver; uma segunda relacionada com as últimas observações que as entidades quisessem colocar.

No que respeita à primeira questão enunciada, relativa aos projectos de solidariedade que têm sido desenvolvidos pelos sindicatos consultados, obteve-se algumas respostas que se passam a citar:

- Calamidade na Madeira;
- Moção de Solidariedade aos Mineiros Chilenos;
- Participação na Campanha “Uma Escola para Timor”;
- Casa do Funcionário de Justiça;
- Assistência Médica do SFJ;
- Doação de sangue;
- Angariação de bens essenciais para instituições de Solidariedade Social e participação activa no Banco Alimentar;
- Tomadas de posição sobre questões internacionais: Palestina, cheias no Paquistão, presos Cubanos nos Estados Unidos;
- Apoio a Motoristas com carta de condução apreendida;
- Apoio escolar aos filhos de sócios em situação de desemprego;
- Apoio em situação de prisão preventiva relativa a eventual acidente de viação;

- Convívio anual com os associados em situação de reforma;
- Médicos do Mundo;
- AMI;
- Casa do Povo Saharauí da RASD;
- Apoio à UNICEF e ADM;
- Apoios a sindicatos Africanos;
- Manifestações Europeias;
- Inserção num projecto da CGTP-IN.

No que se refere à última questão, relativa ao espaço em aberto para as *observações* finais que os sindicatos inquiridos gostassem de acrescentar ao próprio inquérito²³⁰ obteve-se algumas respostas:

- *“Algumas questões podem gerar dúvidas. Por exemplo “Crise”. Há muito tipo de sindicatos e valia a pena perceber como funcionam algumas das duas centrais sindicais”.*
- *“O sindicato participa em reuniões de negociações, quer para os aumentos salariais, quer para a revisão dos vários Contratos Colectivos de Trabalho. Participa também em reuniões com entidades oficiais, quer da Secretaria dos Recursos Humanos, quer da Secretaria do Turismo, bem como participa com entidades acreditadas na Formação Profissional de forma a programar e levar à prática cursos de formação profissional para os trabalhadores que representamos”*
- *“Plenários ou reuniões nos locais de trabalho é para nós a mesma coisa. Para nós os Sindicatos são os trabalhadores organizados”.*
- *“Nos últimos anos o SITESC tem apostado fortemente na formação profissional como forma de permitir aos seus associados a aquisição de mais e mais especializadas ferramentas. Em 2008 este sindicato tomou consciência da importância da comunicação, tendo pela primeira vez técnicos especializados na mesma, desenvolvendo campanhas de comunicação. Neste momento, está a ser elaborado um plano de*

²³⁰ A esse propósito, criou-se no inquérito um espaço para as *observações* finais, requerendo o seguinte: *“preencher com opinião sobre o inquérito, ou alguma observação pertinente que não foi questionada”.*

comunicação que pela primeira vez contemplará não só a comunicação interna como externa da instituição, bem como incluirá um plano de crise e uma análise SWOT. Este plano de comunicação será articulado com um plano de gestão financeira que também pela primeira vez está a ser elaborado”.

- *“Existem preocupações quanto ao futuro dos jovens, em virtude da precariedade que Portugal abusa através dos empregadores, o que pode levar no futuro ao enfraquecimento das organizações sindicais por falta de quadros sindicais jovens, já que estes são ameaçados quando assumem responsabilidades sindicais. Estas atitudes patronais visam precarizar ainda mais as relações de trabalho no futuro, hoje assiste-se já a não valorizar os jovens portugueses com altas qualificações, obrigando-os a procurar uma vida melhor fora do País. Assim, não pode ser porque mandamos para as outras economias o que nos faz falta para sermos um país de futuro devidamente desenvolvido”.*

As observações que as respostas obtidas nas *perguntas abertas* suscitam serão depois analisadas no espaço da *Conclusão*, no justo enquadramento de potenciais inferências mais globais.

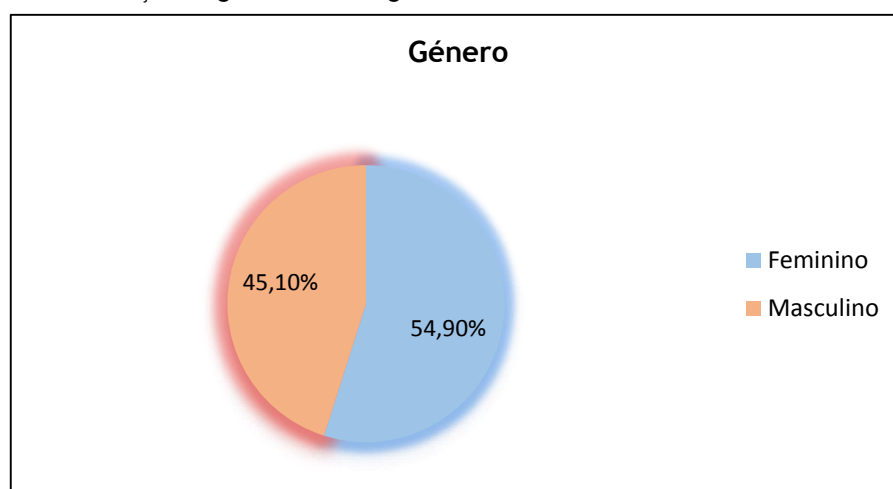
Encerrada a apresentação dos dados relativos ao *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, prossegue-se com os resultados alcançados sobre uma *amostra* de activistas sindicais do STFPSN, possibilitando-nos uma investigação aos contextos de recepção dos *outputs* sindicais, desta feita a um caso em particular.

5.2.0 inquérito via questionário aos delegados sindicais do STFPSN

Pela *amostra não probabilística por conveniência*, correspondente a 93 casos válidos, caracterizamos agora, em termos sociodemográficos, os delegados sindicais do STFPSN²³¹, sendo este grupo maioritariamente feminino²³², a desempenhar actividade profissional nas áreas da Educação e da Saúde, com habilitações académicas situadas entre o 9.º e o 12.º anos de escolaridade, com idades acima dos 35 anos, mantendo um vínculo profissional permanente com a sua entidade patronal. Abreviado o *perfil sociodemográfico* tranposto, expõem-se agora os gráficos e as tabelas que o confirmam.

Em termos de predominância de género, 54,9% dos associados são do sexo feminino, 45,1%, do masculino, como se verifica no gráfico n.º 20.

Gráfico 20: Distribuição de género nos delegados sindicais do STFPSN

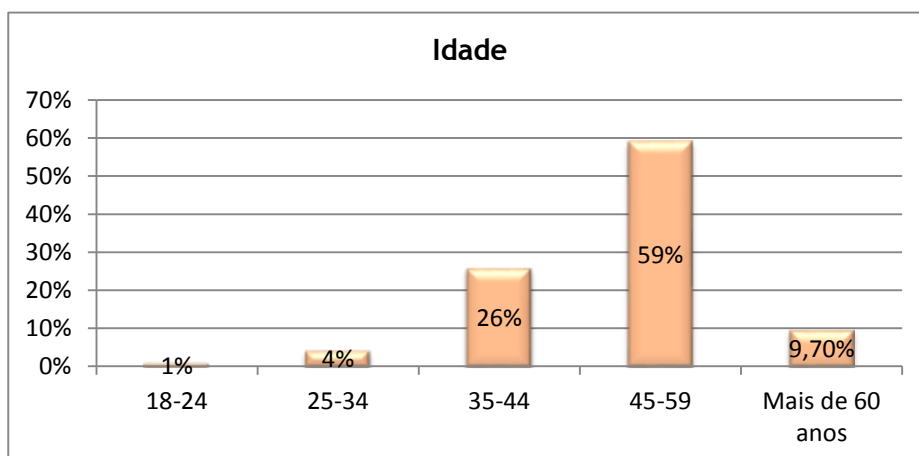


²³¹ Recorde-se que em dados de 2000 havia 786 delegados sindicais activos para um universo de 19.262 sócios do STFPSN (Vital, 2002: 189).

²³² Pela observação colocada em corpo de texto, lemos como reais as tendências propostas em documentos previamente citados, que davam como certa a emergência das mulheres no mundo do trabalho e nos desempenhos sindicais. Assim o dispunha também o Livro Branco das Relações Laborais: “nos últimos anos a taxa de crescimento de emprego das mulheres tem sido superior à dos homens”, motivada pelo aumento dos níveis de escolaridade do emprego feminino” (2007: 38).

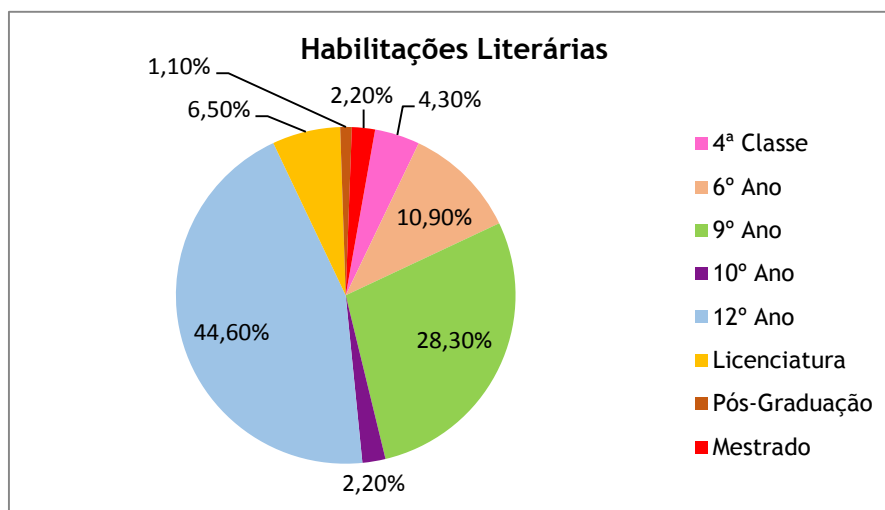
No que respeita à idade, é possível concluir que as *faixas etárias* preponderantes se situam acima dos 35 anos de idade, havendo uma percentagem mais significativa entre os 45 e os 59 (59,1%), como se confirma pelo gráfico n.º 21.

Gráfico 21: Escalões etários dos delegados sindicais do STFPSN



Em termos de habilitações académicas, conclui-se que a grande maioria dos inquiridos possui habilitações ao nível do 12º ano (44,6%), seguindo-se depois 28,3% com o 9º ano de escolaridade. A menor percentagem centra-se nas categorias de Pós-Graduação e Mestrado, onde se encontram apenas, e respectivamente, 1,10% e 2,20% das pessoas.

Gráfico 22: Habilitações académicas dos delegados sindicais do STFPSN



No que se refere ao *vínculo contratual*, a maior parte dos *delegados sindicais* (89%) possui um *contrato permanente* com a entidade empregadora, o que significa que a sua situação laboral lhes garante algum conforto institucional para fazer parte do activismo sindical.

Como se referiu anteriormente, um dos problemas da sindicalização jovem prende-se também com o medo de represálias e com a insegurança preexistente nos seus contratos de trabalho. Nessa medida, e pelas circunstâncias de precariedade laboral preestabelecidas (Hyman, 2004b: 21), mais acentuadas pelo período austeridade, os jovens trabalhadores portugueses estarão menos dispostos a pagar quotas sindicais, porque, além de viverem uma situação incerta em termos laborais, possuem também menores recursos financeiros para o fazer.

Por outro lado, o processo de sindicalização é cada vez mais orientado para uma lógica de custo/benefício, por causa, por um lado, do incremento de uma sociedade egoísta, e por outro por via da perda da afectividade ideológica que antes marcava a entrada neste tipo de organização. Nessa medida, os jovens iniciarão apenas um processo de sindicalização se os custos variáveis engenhados para sindicalização forem menores do que os ganhos esperados, como terá sido proposto pela *Teoria da Troca Social*, para a qual os indivíduos tendem a desenvolver relacionamentos que consideram benéficos, ou cujas recompensas sejam vistas como claramente superiores às perdas.

When relationship rewards exceed costs, a person moves to expand the exchange in a relationship. In contrast, when costs exceed rewards, the person will halt relationship advance or even terminate the relationship. In a mutually beneficial exchange, each party supplies the wants of the other party at lower cost to self than the value of the resources the other party provides. In such a model, mutual relationship satisfaction ensures relationship stability (Leichty, 2005: 784).

Hyman (2004a: 18) oferece uma explicação semelhante, considerando que o uso instrumental que os cidadãos fazem hoje dos sindicatos é produzido pela quebra da dimensão de solidariedade sindical e de solidariedade intergeracional que acompanharam o declínio do colectivismo e o aumento do individualismo (*cfr.* Touraine, 2002).

A esse respeito, estimulantes são ainda os juízos de Silva, considerando haver duas lógicas da acção colectiva: a mobilização pelas regras do capital²³³ e a mobilização pelas regras sindicais, depositando, na última, algumas esperanças, salientando que esta será a única capaz de “congregar identidades, ideologia, factores culturais diversos, numa lógica colectiva” (2007: 27).

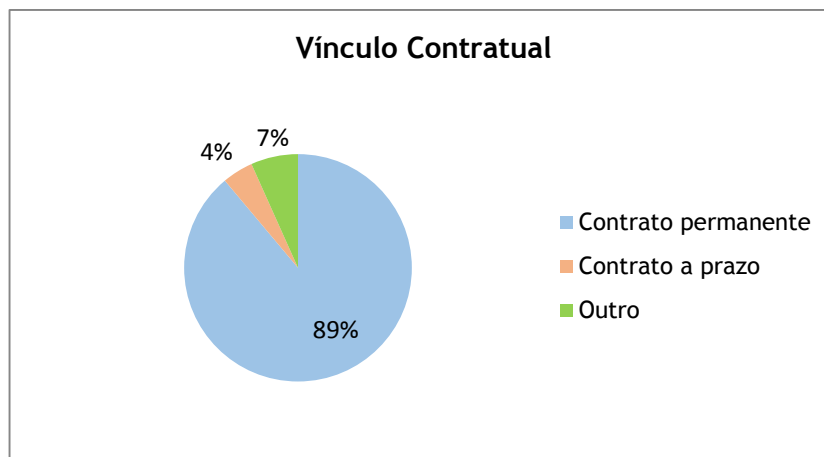
Não deixa de ser curioso que o autor assim o coloque, se associarmos este argumento a um dado estatístico apurado noutro lugar. Apontámos para o caso português que haveria uma grande preferência, por parte dos trabalhadores nacionais, para a resolução individual dos seus problemas, correspondendo essa preferência a quase 85% dos inquiridos (LBRL, 2007: 77). Questiona-se, então, que papel estará guardado para a *mobilização sindical colectiva* e que papel estará atribuído à interacção individual, no seio das empresas/organizações portuguesas. Tratar-se-á de uma tendência nacional ou será agudizada em sociedades mais capitalistas?

Não permite, este estudo, uma resposta directa à questão, por não ser comparativo, nem focalizado apenas no mundo sindical, pelo que se retoma a análise do inquérito proposto, na observação do gráfico n.º 23, e pelo qual entendemos haver uma maior predominância de delegados sindicais com contratos permanentes e uma quase inexistência de *contratados a prazo* (4%). Daqui se sublinha também a

²³³ Dizer isto significa que enquanto os capitalistas podem obter os seus objectivos por acção individual, através de *lobbying* político, os trabalhadores, para atingir os seus objectivos de diálogo entre si precisam de compromissos de mobilização colectiva (M. C. Silva, 2007: 27).

importância das questões do vínculo laboral, no que se refere ao exercício pleno do activismo sindical.

Gráfico 23: Vínculo contratual dos delegados sindicais do STFPSN

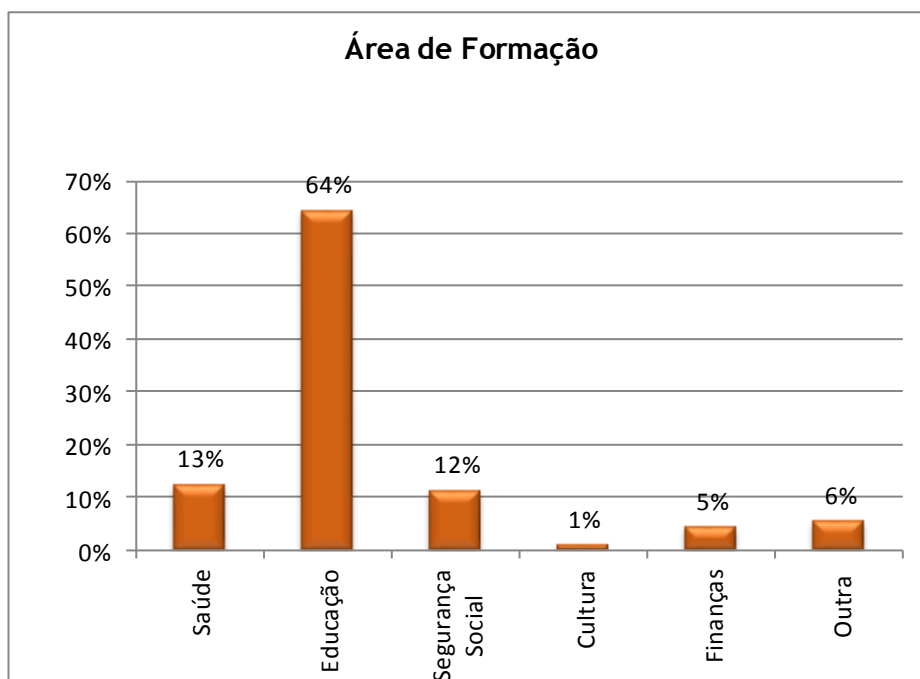


Na distribuição por áreas de trabalho, considerou-se que a maioria dos inquiridos desempenha funções nas áreas da Educação (64%), da Saúde (13%) e da Segurança Social (12%), o que, pelo efeito de contágio, e pelo valor do *passa-palavra*, evidenciado noutro lugar, e ao qual se voltará, levará à existência de maiores taxas de sindicalização nesses locais.

Quer isto dizer que a correspondência percentual registada, em termos de relação do n.º de sócios do STFPSN com o n.º de delegados sindicais, se justifica pelo valor do *passa-palavra* previamente referido, reproduzindo assim, em alguns sectores, oscilações proporcionais de sindicalização, numa espécie de círculo vicioso, fazendo associar uma alta taxa de delegados sindicais, no local, a uma maior probabilidade de sindicalização nesse sector.

Atente-se, por isso, ao gráfico n.º 24.

Gráfico 24: Áreas de trabalho dos delegados sindicais do STFPSN

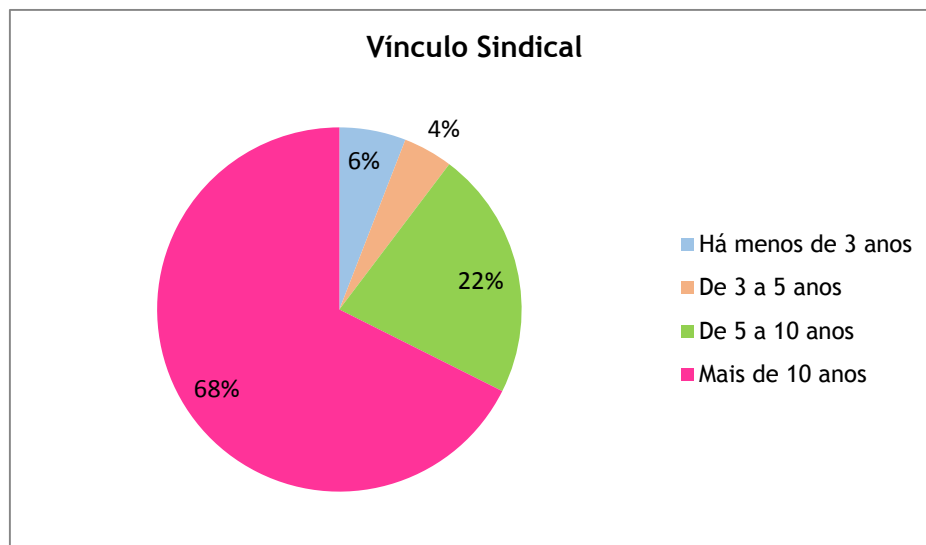


Outro dado relevante refere-se ao *tipo de vinculação* ao sindicato. Ou seja, a durabilidade da fidelização dos delegados sindicais pode ser significativa para a criação de novas sindicalizações e de sindicalizações mais jovens, como se teve ocasião de referir em capítulo próprio, reforçando a ideia de que há uma maior propensão para sindicalização consoante a experiência parental ou testemunhal a que os jovens tenham acesso.

Como designado por Gomez *et al.* (2004: 242-243), a probabilidade de filiação sindical aumenta com a subida do conhecimento ou de experimentação que os potenciais sindicalizados possam ter nos sindicatos. Nessa medida, as atitudes face aos sindicatos tendem a ser mais positivas se os indivíduos tiverem algum tipo de contacto prévio com o mundo sindical. O recurso a testemunhos de colegas mais velhos torna-se, nesse sentido, uma das melhores formas de promoção sindical.

Consideramos, por isso, que o facto de a maioria dos inquiridos (68%) do STFPSN ser sindicalizada há mais de 10 anos pode tornar-se num potente aliado da mobilização sindical jovem.

Gráfico 25: Fidelização sindical no STFPSN



Tendo em conta os dados dos gráficos e os conteúdos teóricos da *Teoria da Aprendizagem* e da *Teoria da Difusão da Inovação*, crê-se existir uma explicação sobre os fenómenos analisados, compreendendo duas situações:

- a) Pela *Teoria da Aprendizagem* seria possível afirmar que, quanto mais recompensas existissem associadas à aprendizagem de determinado comportamento, maior seria a probabilidade de este ser replicado pelos mais jovens. — Aplicando essa perspectiva ao caso dos sindicatos e do activismo sindical, os profissionais de RP poderiam projectar uma boa recepção a novos sindicalizados e a sindicalizados jovens, promovendo encontros, ou tarefas comuns, em que se colocasse os novos sindicalizados perto dos mais experientes, sabendo-se que, pelo efeito de contágio, o comportamento dos veteranos teria maiores probabilidades de ser repetido pelos menos experientes, gerando, à partida, uma maior empatia entre os mais jovens.
- b) Pela *Teoria da Difusão da Inovação*, e pese embora esta ser mais adaptada à forma como os indivíduos se relacionam com novas tecnologias, ou com bens de forte implicação, crê-se, com Hallahan, que a aceitação de inovações, ou de novos comportamentos sindicais (no nosso raciocínio),

poderiam acontecer mais facilmente se: a) estes fossem compatíveis com os processos já experimentados para a mesma função; b) se a simplicidade fosse superior à complexidade; c) se se oferecesse a possibilidade de teste; d) e se fosse também disposta a possibilidade de controlo dessas inovações (podendo ser inspeccionadas, se necessário) (2005: 254).

Particularmente em relação à última questão é visível o interesse que antes se manifestou com a possibilidade de oferta de experimentação temporária gratuita dos serviços dos sindicatos, ou seja, seria de algum modo interessante que os sindicatos pudessem criar pacotes de adesão para os trabalhadores mais jovens, ou formas menos obrigatórias de relacionamento com as entidades sindicais, de modo a que esses trabalhadores mais precários pudessem usufruir também dos serviços sindicais, sem pôr em risco o seu trabalho, obtendo, por outro lado, uma maior apetência para desenvolver um relacionamento perdurável com aquelas entidades.

O recurso aos trabalhadores mais velhos, e às suas experiências pontuais, disponibilizados assim de forma gratuita, poderiam ser recursos úteis, numa primeira fase, para uma maior *mobilização sindical*.

No regresso ao inquérito, expõe-se agora os motivos que estão na base da escolha da entidade em questão (STFPSN), verificando-se que a primeira e mais importante razão apontada para a escolha deste sindicato é o facto de este poder ser mais reivindicativo (opção com 51% de respostas) aos olhos dos activistas sindicais. No segundo motivo mais apontado, encontramos a maior capacidade de negociação desta entidade sindical, onde se encontram 29% dos inquiridos, como se pode ler na tabela proposta.

Tabela 16: Motivos de sindicalização no STFPSN

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Pela sua imagem	10	12,7%
Pelo facto de ser mais reivindicativo	40	50,6%
Por ter maior capacidade de negociação	23	29,1%

Porque está mais próximo da zona de trabalho	6	7,6%
Total	79	100,0%

Pelos dados aferidos, destaca-se que a imagem do sindicato não surge assim como o primeiro factor de preferência de filiação sindical, sendo apenas o terceiro motivo de escolha daquele sindicato. Este facto deve ser compreendido tendo em conta que a maioria de associados possui uma ligação, ao sindicato, há mais de 10 anos. E, na compreensão que se faz desse facto, quando o nível de fidelização sindical se aproxima da década, acredita-se que não seja a imagem o factor de maior relevo na opção pela continuidade naquele sindicato.

Por outro lado, num exercício mental oposto ao anterior, equaciona-se se o facto de a resposta ter sido dada desta forma não provará precisamente que a imagem do sindicato acusa já alguma inércia, ou burocratização, sabendo-se pouco atraente, e preferindo-se destacar, por isso, outras qualidades, como a sua capacidade de reivindicação e/ou de negociação.

Para responder a essas perguntas teria sido relevante a criação de um instrumento de recolha de dados mais vocacionado para o estudo da imagem, por exemplo, ou então, em contrapartida, recorrer a entrevistas aprofundadas, o que não foi pretendido pela tese.

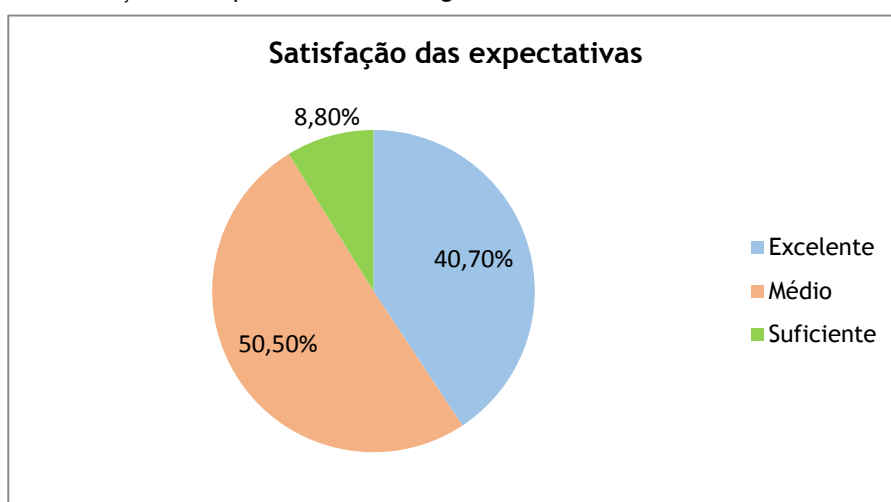
Equacionámos, contudo, um terceiro argumento com vista à compreensão da pouca relevância atribuída à imagem, recorrendo a outra fonte teórica.

Num trabalho semelhante e no qual se terá proposto uma questão similar, Silva indicou que a justificação mais relevante, apontada pelos sindicalizados para a sindicalização, seria *a defesa dos direitos* (73,0%), logo seguida da opção *defesa da democracia* (60%), sendo o terceiro *item* mais escolhido o que predisponha sobre os sindicalizados poderem *ver os interesses melhor defendidos* (58,7%) (M. C. Silva, 2007: 112)²³⁴. Em nenhum dos itens seleccionados em primeiro lugar se apresentou a opção ‘imagem’, corroborando assim a ideia de que os activistas sindicais preferem apontar outros motivos, relacionados com a defesa dos seus direitos, que não simplesmente a imagem dos sindicatos a que estão associados.

²³⁴ A designação dos *itens* apresentados não coincide integralmente com a que é apresentada no trabalho original de Silva; esta terá sido alterada de forma a facilitar a leitura do texto.

No regresso à tese, descreve-se agora a forma como os inquiridos avaliam a satisfação com a entidade em causa (STFPSN): 40,7% dos investigados considera que o grau de *satisfação* que possui em relação ao sindicato é Excelente, superado apenas por uma satisfação de grau Médio, com cerca de 50,5% dos inquiridos a escolher essa opção, sendo residual a percentagem de indivíduos cuja satisfação é apenas Suficiente (8,8%), como se pode constatar pela leitura do gráfico n.º 26:

Gráfico 26: Satisfação das expectativas dos delegados sindicais do STFPSN



No que diz respeito a outros dados relativos às dimensões de satisfação e de qualidade do sindicato, propõe-se algumas considerações em texto e com o recurso a algumas tabelas e gráficos, sendo que a consulta integral dos elementos recolhidos se poderá realizar no espaço de *apêndices*.

Referem-se esses aspectos a dados relativos ao *Atendimento Presencial e Telefónico*, à *qualidade geral dos serviços apresentados*, à percepção de eficiência do *Apoio Jurídico e Contencioso*, à percepção de eficiência dos serviços de *Formação Profissional do sindicato*, dos *serviços de Informação e de Divulgação*, dos de *Informática e Telemóveis*, dos de *Ocupação de Tempos Livres* e de outras ofertas relacionadas com o *Apoio à Saúde* e aos *Seguros*.

Disponibilizam-se ainda, em *apêndices*, os dados referentes às questões relacionadas com os *descontos em lojas*, com os *tempos de espera por reuniões*, e/ou o *relacionamento com o público interno* do sindicato.

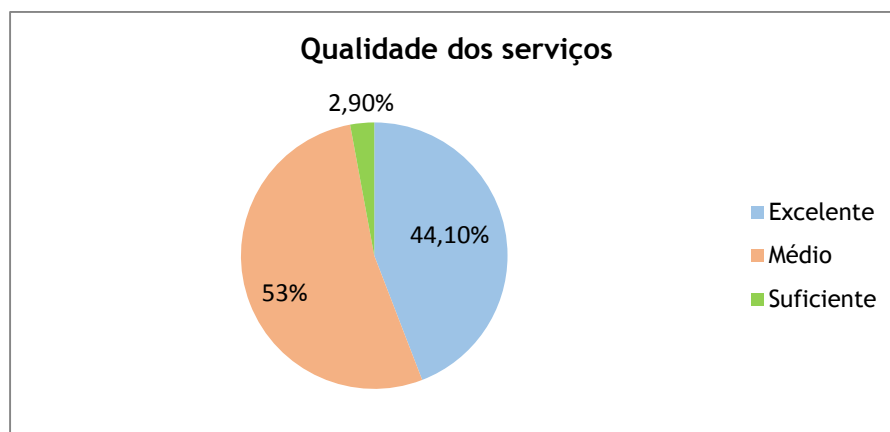
Não obstante o disposto, mostramos agora algumas das tabelas e gráficos mais importantes:

Tabela 17: Qualidade global dos serviços, de acordo com os inquiridos

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Excelente	30	44,1%
Médio	36	52,9%
Suficiente	2	2,9%
Mau	0	0,00%
Total	68	100,0%

Em termos gerais, pode considerar-se que os associados do STFPSN caracterizam a *qualidade geral do sindicato* como Excelente (44, 1%), embora a maior percentagem se localize na posição de Médio (52,9%). Nenhum dos inquiridos considerou a qualidade do sindicato na categoria Mau (0%) e apenas 2,9% observou essa qualidade como Suficiente. Atente-se, nesse sentido, ao gráfico n.º 27.

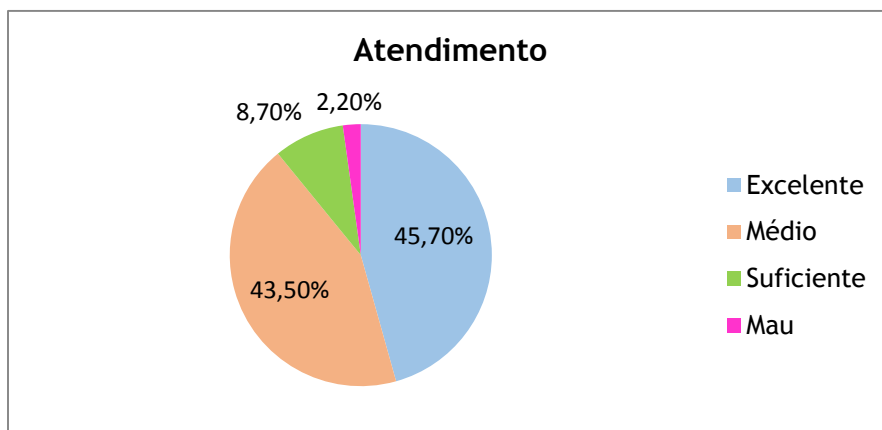
Gráfico 27: Opinião geral sobre a eficiência dos serviços



Em termos mais específicos, essa qualidade pode ser apurada em observação de outros indicadores, que serão também importantes para a análise dos processos comunicativos (de âmbito interno e externo) dessa instituição, como veremos adiante.

No que diz respeito ao *atendimento geral* oferecido por aquele sindicato, não se destringindo se este é presencial ou telefónico, 45,7% dos inquiridos considerou tratar-se de um atendimento Excelente, contrastando com os 43,5% de sujeitos que consideraram que seria apenas de nível Médio. Nos valores inferiores encontramos respectivamente 2,2% de sócios que consideram Mau o atendimento e 8,7% que ressalvam a ideia de este ser Suficiente.

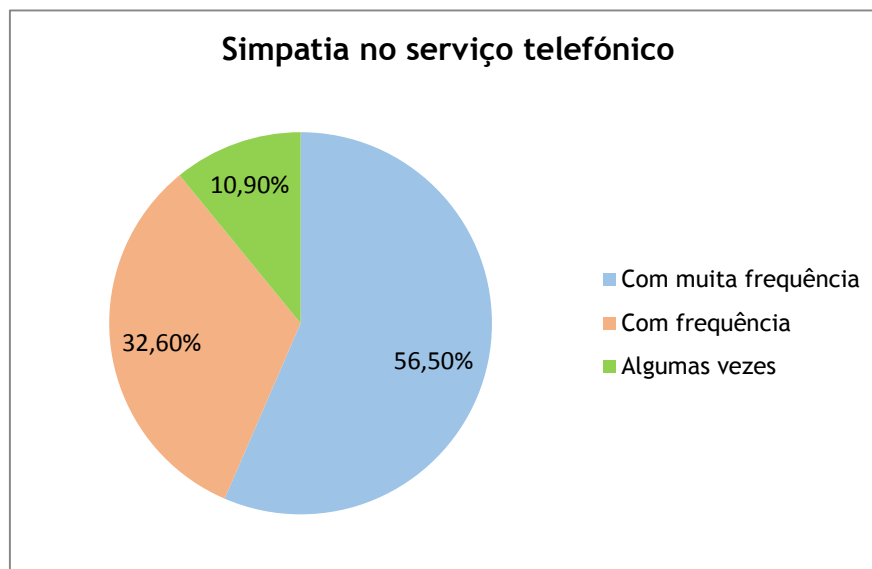
Gráfico 28: Opinião geral sobre o atendimento



Mostramos também o *grau de satisfação* apresentado pelos delegados sindicais do STFPSN acerca de vários serviços disponibilizados, nomeadamente o *serviço de Atendimento Telefónico*, o de *Apoio Jurídico e Contencioso*, de *Informática e de Telemóveis*, de *Formação Profissional*, de *Informação e Divulgação*. A aferição das respostas, para cada um dos elementos recolhidos, trará informações relevantes sobre a pertinência da *comunicação interna e externa* destas organizações.

No que se refere ao primeiro caso, o *serviço de Atendimento Telefónico*, o grau de satisfação auferiu-se pelas respostas à pergunta “*a pessoa que atende o telefone é educada e simpática?*”, sendo o inquirido convidado a escolher numa escala de frequência, com as seguintes opções: *com muita frequência, com frequência, algumas vezes, raramente, nunca*.

Gráfico 29: Dados sobre *Atendimento Telefónico*

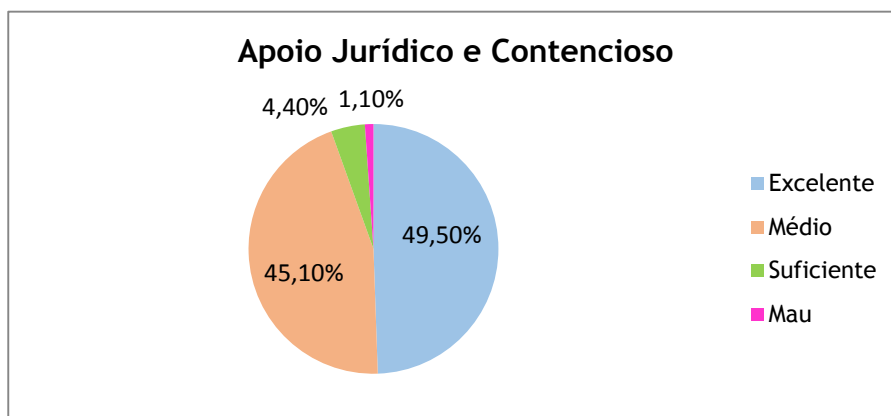


Pela análise dos dados, verifica-se que 56,5% dos inquiridos respondeu ter uma boa percepção do *Atendimento Telefónico* executado pela entidade (STFPSN). E este factor é de grande relevância porque se sabe que a “*comunicação telefónica é muitas vezes o primeiro contacto que se tem com uma empresa*”, sendo de extremo interesse que esta seja o princípio de uma ligação duradoura e à qual se deve dar muita atenção (I. Amaral, 2000: 81).

Afirma Amaral que o simples facto de alguém sorrir ao telefone pode alterar imediatamente o som da voz que é projectada para o exterior (*ibidem*), evidenciando-se, desta forma, os múltiplos indizíveis que as organizações utilizam, não raro, no seu dia-a-dia, decorrentes dos mais instintivos processos de comunicação não-verbal.

No que diz respeito a outros serviços prestados pelo sindicato, pediu-se aos inquiridos que os classificassem da seguinte forma: *Excelente*, *Médio*, *Suficiente*, *Mau*, sendo os dois primeiros *itens* conotados com um bom desempenho por parte do sindicato e os dois últimos como indicadores de um desempenho mediano e mau da organização.

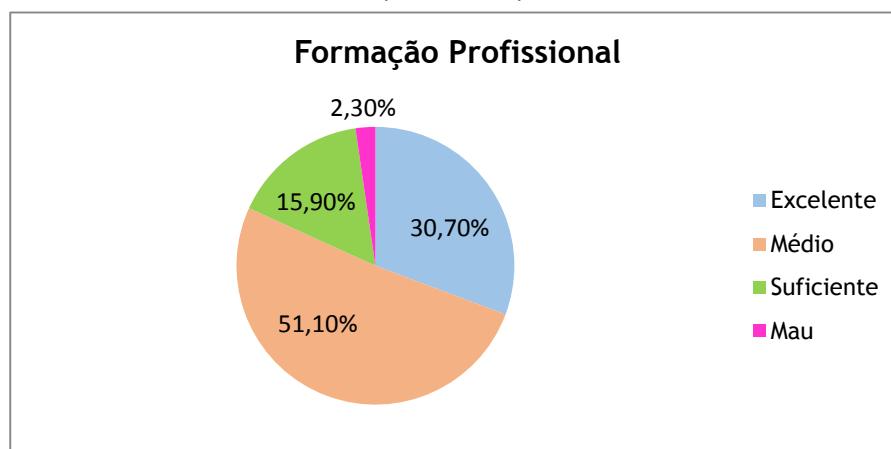
Gráfico 30: Dados sobre eficiência do *Apoio Jurídico e Contencioso*



Pelos dados aferidos, constata-se que 49,5% dos inquiridos tem uma percepção Excelente do trabalho executado pelos serviços de contencioso do STFPSN; 45,1% dos sujeitos considera que esse serviço é Médio, 4,4% manifesta que este pode ser considerado Suficiente e apenas 1,1% dos associados se mostrou descontente com o desempenho jurídico daquela associação sindical, considerando-o genericamente Mau.

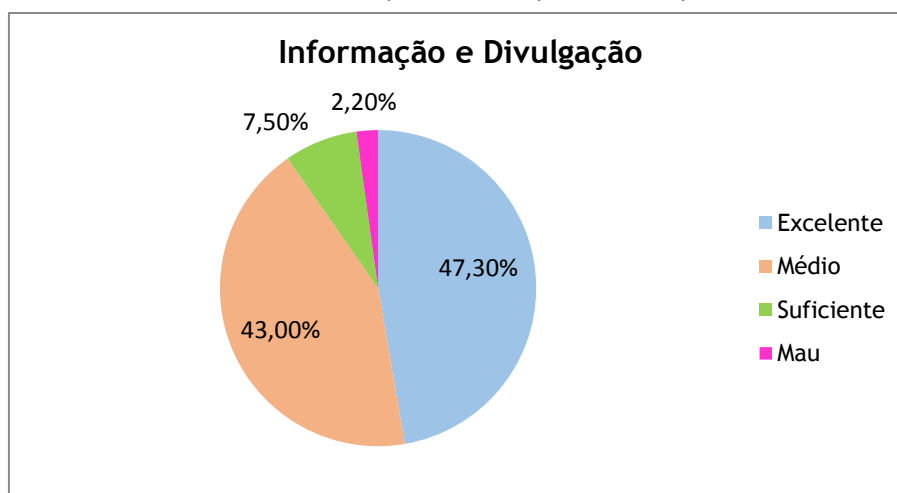
Em termos do serviço de *Formação Profissional*, ressaltam-se algumas diferenças, em observação dos seguintes resultados: 30,7% consideram-no Excelente, 51,1% de nível Médio; 15,9% dos sujeitos percebem-no como Suficiente e 2,3% dos inquiridos estão descontentes com o serviço, colocando-o na categoria de Mau.

Gráfico 31: Dados sobre eficiência do serviço de Formação Profissional



Em relação ao *serviço de Informação e Divulgação do sindicato*, registou-se o seguinte: 47,3% dos inquiridos considera-o Excelente; 43% de nível Médio, 7,5% manifesta que esse serviço é Suficiente e 2,2% dos sujeitos denomina-o como Mau, como nos é dado a perceber pela análise do gráfico n.º 32.

Gráfico 32: Dados sobre eficiência do serviço de *Informação e Divulgação*



Estes dados podem ser particularmente interessantes se analisados à luz dos contextos de recepção, entendendo que mesmo que os sindicalizados não manifestem prestar tanta atenção aos *outputs* realizados pelos sindicatos (como constatado na tese, pela pouca importância atribuída à imagem do sindicato, por exemplo), continua a ser relevante a actuação dos gabinetes de informação, como terá referido Silva, no seu estudo, ao mostrar que nas alternativas mais escolhidas pelos trabalhadores sobre aquilo que seria necessário para a realização de uma actividade sindical mais dinâmica e participada, viria, em primeiro lugar, “*Informação escrita sobre os direitos dos trabalhadores*” (49,6%), seguindo-se a “*Realização de plenários de esclarecimento e mobilização*” (39%), e, em terceiro lugar, a “*Participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão*” (36,4%) (M. C. Silva, 2007: 119).

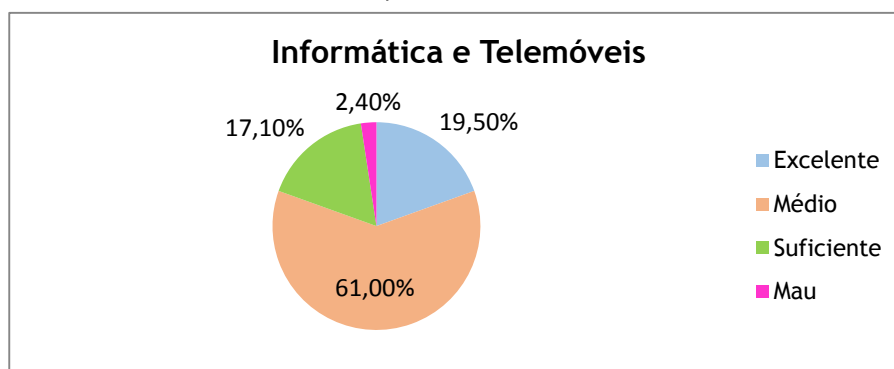
Entender esses dados convida também à reflexão sobre os níveis de satisfação que os delegados sindicais do STFPSN esboçam relativamente à actividade do

Gabinete de Informação da própria instituição, cujo funcionamento, como propusemos anteriormente, é classificado entre Excelente (47,3%) e Médio (43%).

Nos serviços de *Informática e telemóveis* refere-se que a grande maioria dos inquiridos se localizou na categoria de Médio (61%), sendo que 19,5% dos sujeitos caracterizou este serviço de Excelente, 17,1% de Suficiente e 2,4% de Mau. Questiona-se, todavia, se o facto de este serviço ser considerado em conjunto (Informática e Telemóveis) não terá enviesado as respostas à questão; por outro lado, teria sido mais relevante ter distinguido também essas duas actividades, na medida em que o tipo de informação obtido seria mais aprofundado pela relevância do digital. Recorde-se que alguns autores consideram que os sindicatos têm de apostar fortemente nas novas tecnologias de modo a manterem a liderança no que diz respeito às questões do trabalho.

A esse propósito, terá indicado Estanque que os sindicatos deviam usar os mesmos instrumentos que os movimentos alterglobalização usam desde Seattle, ou seja, usufruindo do ciberespaço e das suas vantagens, todavia: “permanece no ar a dúvida sobre se os seus dirigentes, formados no velho modelo nacional-industrial, conseguirão responder a esses desafios ou se deixarão definir um sindicalismo já em acelerado processo de descridibilização” (2008: 187).

Gráfico 33: Dados sobre eficiência do serviço de *Informática e Telemóveis*



Com as virtualidades que se abrem hoje no mundo digital facilita-se a auscultação dos contextos de identificação imaterial dos jovens com os sindicatos, sendo mais que certa uma impossibilidade física de uma experimentação real dos seus produtos ou serviços, sem que se usufrua efectivamente da condição de sócio. O facto de os sindicatos apostarem forte nos domínios tecnológicos aumenta não só

essa promoção, pelos efeitos de transmissão de conteúdos de forma viral, como também pelos espaços de interactividade e individualização dos serviços prestados. Pelos dados considerados, em que 61% de inquiridos definiu de *Médio* o serviço de *Informática e Telemóveis*, é possível compreender que os associados daquele sindicato esperam mais daquela organização em termos de comunicação *web* e de telemóveis.

Relativamente aos *Serviços de Tempos Livres*, verificamos que 55,4% dos inquiridos considera que a organização (STFPSN) possui um serviço *Médio*, 29,7% dos investigados considera-o de nível *Suficiente*, 10,8% apelida-o de *Excelente* e 4,1% de *Mau*.

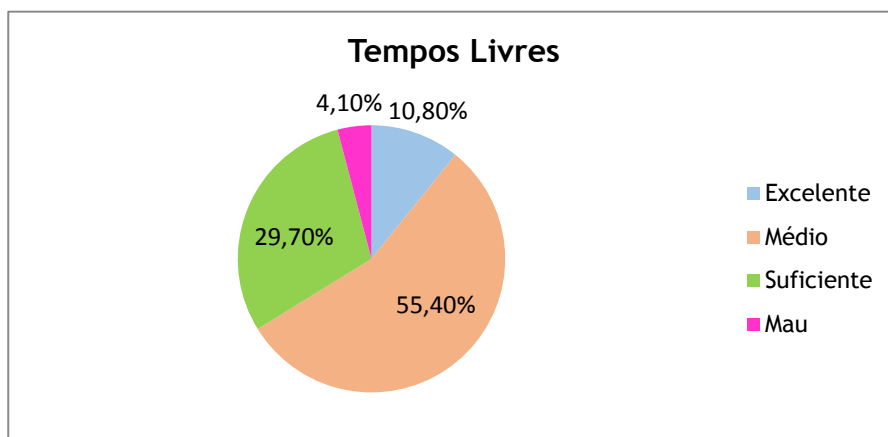
Pelos dados propostos, mais do que em outros serviços, ter-se-á evidenciado aqui alguma insatisfação com as actividades de tempos livres que o STFPSN disponibiliza para os associados. Frisamos de novo a pertinência dos argumentos propostos por alguns autores:

The indeterminate level of quality associated with union membership generates 'risk', which means that joining a union is a decision akin to the purchase of a product whose payoff is fully observed after purchase. Experience-goods consequently have certain properties that make them hard 'market' to potential customers, especially new ones, which in our case means that young workers are particularly likely to by-pass membership unless otherwise compelled to do so by agency shop arrangements. Experience goods are hard to promote since they rely on word-of-mouth and personal referrals rather than formal advertising campaigns. Unions, as a result, face the same problems as many firms that need to acquire members (Gomez et al., 2004: 247).

Ou seja, é preciso que os sindicatos consigam promover bens experienciais (neste caso *serviços*) e a única forma viável de o fazer reside ou em *testemunhos* (ou o *passa-palavra*) ou em campanhas publicitárias mais agressivas, o que raramente acontece no mundo sindical.

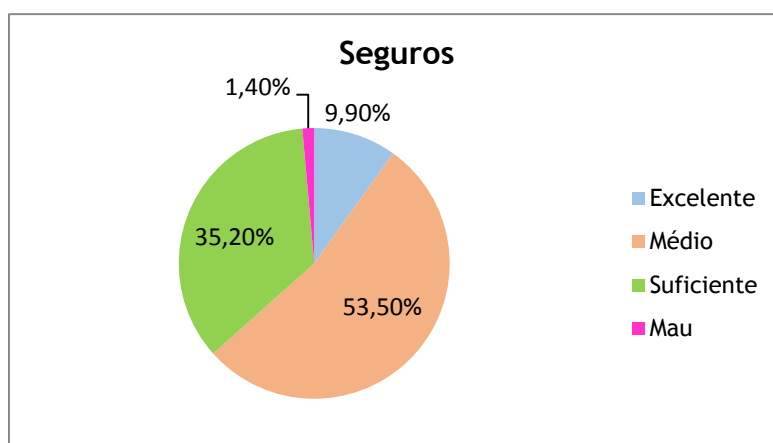
Sob pena de perderem de vista os novos trabalhadores do século XXI, questiona-se, por exemplo, porque é que os sindicatos não têm estratégias publicitárias mais agressivas para a promoção dos seus produtos/serviços. Já se percebeu que os serviços existem, não são é promovidos de forma atraente e concertada.

Gráfico 34: Dados sobre eficiência dos serviços de *Tempos Livres*



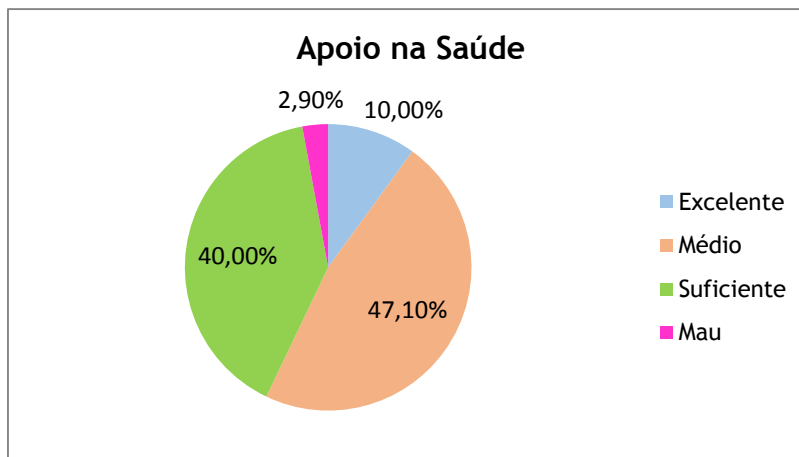
Semelhantes aos resultados obtidos para o serviço anterior são os que se referem à percepção que os associados têm sobre os seguros, o apoio na saúde e o de desconto em lojas. No que se refere ao serviço de seguros, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos (53,5%) o caracteriza como Médio e 35,2% dos sujeitos considera que este serviço é Suficiente. Há ainda 1,4% dos respondentes que o definem como Mau e apenas para 9,9% dos consultados é que o serviço se apresenta como Excelente. Esses dados podem ser confirmados na leitura do gráfico n.º 35.

Gráfico 35: Dados sobre eficiência do serviço de *Seguros*



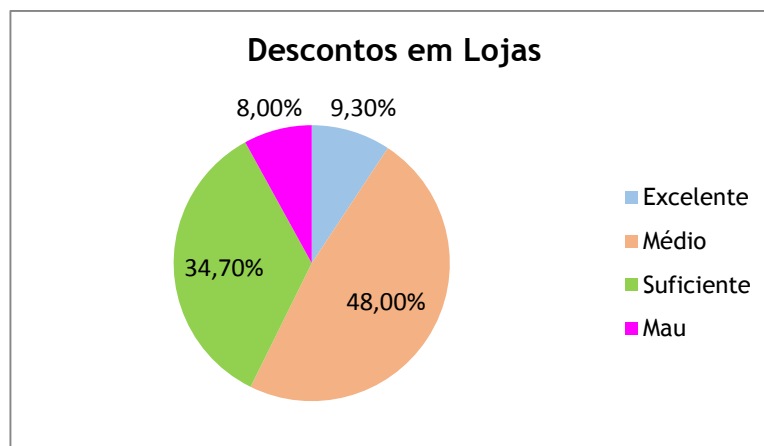
Os dados referentes aos *Serviços de Saúde*, oferecidos pelo sindicato em análise, mostram que 47,1% dos respondentes considera que este serviço é Médio; 40% dos inquiridos coloca-o na categoria de Suficiente, 2,9% caracterizam-no de Mau e 10% de Excelente, como se verifica pela análise do gráfico n.º 36.

Gráfico 36: Dados sobre eficiência do serviço de *Apoio na Saúde*



No que diz finalmente respeito ao *serviço de Desconto em Lojas*, veja-se o seguinte: enquanto 48% dos respondentes caracterizou este serviço de *Médio*, 34,7% apelidou-o de *Suficiente*. Nos valores mais extremos, as opiniões são também divergentes: 8% dos inquiridos consideraram-no *Mau* e 9,3% de *Excelente*, como se constata pela observação do gráfico n.º 37.

Gráfico 37: Dados sobre eficiência do serviço de *Descontos em Lojas*



No espaço de reflexão final que se oferece sobre os *serviços disponibilizados* pelos sindicatos, e com referência apenas ao caso do STFPSN, crê-se que os gráficos anteriores foram esclarecedores sobre os serviços mais atractivos para os seus associados, indo de encontro àquilo que vários autores defendem não apenas para o uso do *Marketing* nos sindicatos (Dlamini, 1999; Gomez *et al.* 2004), como também em relação às diversas perspectivas que enfatizam a satisfação do consumidor relativamente aos projectos de RSE das empresas e das organizações (Cabrero & Cabrero, 2001; Moura, *et al.*, 2004).

Em relação a esta última questão, compreende-se que uma das formas mais eficazes de promover a projecção de bem-estar comunitário é desencadear várias acções de âmbito social, cultural, educacional, quer para um *público interno*, quer para os demais *stakeholders*. No caso dos associados do STFPSN, a utilização de serviços criados por aquela entidade, relativamente à *Formação*, ao apoio *Jurídico e Contencioso*, aos pacotes de *Seguros*, de apoio na *Saúde*, de *Atendimento Telefónico*, e outros, junta, em simultâneo, uma preocupação que a organização tem com o seu *público interno* (trabalhadores daquela associação sindical) com outras formas de abertura aos demais públicos, onde se incluem os *associados*. Recordamos todavia que os associados se situam numa zona híbrida, não podendo ser designados de *público interno*, mas desempenhando algumas das suas funções, no que concerne, por exemplo, à promoção de uma boa imagem para o exterior.

Para finalizar a análise do *inquérito via-questionário aos associados* do STFPSN, considera-se ainda, em bloco, um último conjunto de dados e que se refere ao *ambiente da instituição*, ao *profissionalismo e à simpatia* dos funcionários da instituição, ao atendimento que este oferece, com o apuramento simultâneo dos *graus de satisfação* e de *recomendação a terceiros*, no futuro. Este último grupo de dados foi recolhido, pedindo-se que os associados se autoposicionassem em escalas de frequência (*Com muita frequência, Com frequência, Algumas vezes, Nunca*) relativamente a várias questões, que reproduzimos em cada uma das tabelas e/ou gráficos apresentados.

Tabela 18: Dados sobre ambiente do sindicato (em resposta à questão: O ambiente do sindicato é agradável e convidativo?) ²³⁵

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	42	48,8%
Com frequência	33	38,4%
Algumas vezes	9	10,5%
Nunca	2	2,3%
Total	86	100,0%

A maior parte dos inquiridos considera que o ambiente do sindicato é convidativo ‘Com muita frequência’ (48,8%), logo seguidos da resposta de ‘Com frequência’, proposta por 38,4% dos respondentes. Há, todavia, quem considere que o ambiente do STFPSN ‘Nunca’ é convidativo, registando-se 2,3% dos respondentes nessa classe.

Como dissemos noutra lugar, as primeiras percepções que os diferentes *públicos-alvo* têm do *ambiente* das organizações é de grande valia para relacionamentos futuros. Uma percepção positiva sobre o ambiente organizacional pode ser meio caminho andado para uma boa projecção da imagem do sindicato para o exterior (Xifra, 2012: 8). Também como refere Neto, é preciso encontrar no ambiente interno da organização o “termómetro das instituições em matéria de ética, responsabilidade social e mesmo qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa ou organização” (2009: 1).

Tabela 19: Dados sobre o tempo de espera (em resposta à questão: Espero menos de 15 minutos, se a minha reunião estiver atrasada?)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	19	22,1%
Com frequência	38	44,2%
Algumas vezes	25	29,1%

²³⁵ Colocamos a questão em cima da tabela para que seja mais fácil perceber as escalas apresentadas.

Nunca	4	4,7%
Total	86	100,0%

Relativamente à tabela anterior, que nos oferece a percepção dos inquiridos relativamente aos tempos de espera para as reuniões com a entidade sindical, verificamos que a maior parte dos inquiridos diz esperar ‘Com muita frequência’ (22,1%) e ‘Com frequência’ (44,2%) menos de 15 minutos. 4,7% considera que ‘Nunca’ espera menos de 15 minutos pelo atendimento e 29,1% refere esperar ‘Algumas vezes’ menos de 15 minutos.

Apesar de terem sido colocadas outras questões relativas ao preço dos serviços e as formas de pagamento usadas, não se considerou pertinente a sua inclusão em corpo de texto, remetendo-se a sua leitura para o espaço de *apêndices*.

Pela análise da tabela n.º 20, reflectiu-se ainda sobre a percepção que os associados têm sobre a simpatia dos funcionários da organização.

Tabela 20: Dados sobre a simpatia e atendimento dos funcionários (em relação à questão: *O pessoal é simpático e educado?*)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	56	62,2%
Com frequência	30	33,3%
Algumas vezes	4	4,4%
Nunca	0	0,00%
Total	90	100,0%

Pelos dados expostos, 62,2% dos inquiridos considera que os funcionários da entidade oferecem simpatia, ‘Com muita frequência’, aos associados da sua entidade. Há uma parcela de 33,3% que considera que a simpatia é um atributo utilizado ‘Com frequência’, sendo que 4,4% responde que a simpatia é apenas praticada ‘Algumas vezes’. Reforce-se o facto de nenhum dos inquiridos ter escolhido

o item ‘Nunca’ (0,0%), verificando-se aqui uma vantagem no relacionamento com um dos seus públicos-alvo prioritários, os seus sócios.

No que diz respeito à forma como os associados se sentem dentro da instituição, e em resposta à questão ‘*Recebo atenção e serviços personalizados?*’, 47,2% dos inquiridos considerou receber essa atenção personalizada ‘Com muita frequência’; 37,7% disse obtê-la ‘Com frequência’, 18% ‘Algumas vezes’ e 1,1% ‘Nunca’, como se poderá certificar na tabela que se segue.

Tabela 21: Dados sobre a personalização do atendimento nos serviços prestados (em resposta à questão: *Recebo atenção e serviços personalizados?*)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	42	47,2%
Com frequência	30	33,7%
Algumas vezes	16	18,0%
Nunca	1	1,1%
Total	89	100,0%

Relativamente à forma como as queixas são resolvidas pelo sindicato, o *item* mais escolhido foi ‘Com muita frequência’ (37,9%), logo seguido de ‘Com frequência’ (35,6%). Nos valores mais baixos ficaram as opções ‘Algumas vezes’ (23%) e o item ‘Nunca’ com 3,4% das opções, como se poderá confirmar na tabela abaixo indicada.

Tabela 22: Dados sobre a resolução de problemas e queixas nos serviços prestados (em resposta à questão: *As minhas queixas são resolvidas rápida e satisfatoriamente?*)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	33	37,9%
Com frequência	31	35,6%
Algumas vezes	20	23,0%
Nunca	3	3,4%

Total	87	100,0%
--------------	-----------	---------------

No que diz respeito à percepção que os sócios têm sobre a satisfação com o serviço prestado, a grande maioria dos inquiridos diz-se satisfeito ‘Com muita frequência’ (46,7%); no patamar seguinte encontramos 31,1% de respondentes que se definem satisfeitos ‘Com frequência’; há 1,1% dos associados que consideram ‘Nunca’ estar satisfeitos com os serviços prestados e 21,1% destes considera que ficam satisfeitos ‘Algumas vezes’.

Tabela 23: Dados sobre os níveis gerais de satisfação no atendimento prestado nos serviços prestados (em resposta à questão: *Quem me atende responde às minhas dúvidas e deixa-me satisfeito?*)

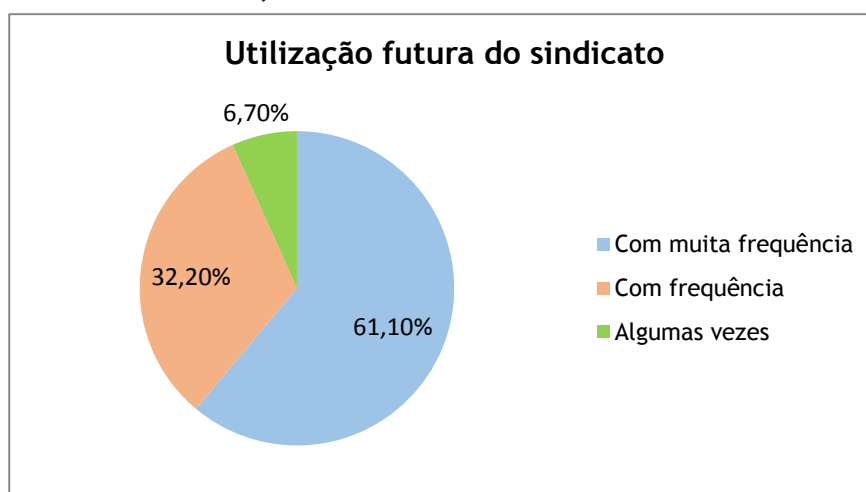
	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	42	46,7%
Com frequência	28	31,1%
Algumas vezes	19	21,1%
Nunca	1	1,1%
Total	90	100,0%

Relativamente à questão de utilização futura do sindicato, questão que permite averiguar sobre o grau de fidelização dos associados, verificámos os seguintes parciais: 61,1% dos sujeitos consideram que voltarão a usar o sindicato ‘Com muita frequência’; 32,2% ponderam usar ‘Com frequência’; 6,7% equaciona a possibilidade de o consultar ‘Algumas vezes’ e nenhum dos respondentes optou pelo item ‘Nunca’, o que significa que todos os inquiridos ponderam voltar a recorrer ao sindicato em futuras oportunidades, como se verificará na tabela e gráfico subsequentes.

Tabela 24: Dados sobre utilização futura do STFPSN (em resposta à questão: *Utilizarei de novo este sindicato?*)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	55	61,1%
Com frequência	29	32,2%
Algumas vezes	6	6,7%
Nunca	0	0,00%
Total	90	100,0%

Gráfico 38: Dados sobre a utilização futura do STFPSN



Questionou-se, finalmente, os inquiridos sobre a possibilidade de recomendarem o sindicato a outras pessoas, obtendo-se os seguintes parciais: 71,4% considerou fazê-lo com ‘Muita frequência’; 25,3% ‘Com frequência’; 3,3% ‘Algumas vezes’ e nenhum dos respondentes escolheu a opção ‘Nunca’, como se verifica na tabela exposta. Este facto deve ser, todavia, contrabalançado com o caso de a maioria dos respondentes desempenhar a função de ‘delegado sindical’, condicionando as respostas obtidas. Considera-se, apesar disso, indicador relevante de satisfação com a entidade que, num inquérito confidencial e anónimo, se mantenha a recomendação futura daquele sindicato.

Tabela 25: Dados sobre recomendação futura do STFPSN (em resposta à questão: *Recomendarei este estabelecimento a outras pessoas?*)

	Frequência de resposta	Percentagem válida (%)
Com muita frequência	65	71,4%
Com frequência	23	25,3%
Algumas vezes	3	3,3%
Nunca	0	0,00%
Total	91	100,0%

Encerrada a análise relativa aos dados obtidos através de inquérito via questionário e por análise das suas frequências, prosseguimos com os dados relativos ao estudo qualitativo, destacando os relatos de observação e as conclusões que esta ferramenta de recolha de dados permitiu obter nos dois relatos propostos e também por análise das *grelhas de observação* colocadas em *apêndices*.

5.3. Relatos de observação participante e não participante

Dispostos que ficaram os dados de âmbito quantitativo, sintetiza-se novamente os procedimentos seguidos em matéria de *observação directa*, registando sumariamente o seguinte: analisou-se, primeiro, um tipo específico de evento (uma *manifestação*) e as informações extra que este poderia trazer em termos comunicativos para dois actores sociais evidenciados, um *sindicato* e um *novo movimento social*; explorou-se, depois, a relação existente entre esses actores sociais e os seus *outputs* comunicativos, a) descrevendo e caracterizando o sujeito social responsável pelo evento, b) compreendendo as representações simbólicas que preexistiam à produção de determinados *outputs*, c) contrariando, quer num caso, quer no outro, aquilo que é sucintamente proposto pelos meios de comunicação social sobre esses mesmos eventos, acreditando ser possível encontrar um conjunto de explicações mais coerentes para que determinados processos ocorram de determinada maneira.

Ao abrigo das observações cumpridas e na esteira de Estanque (1999: 105), seria interessante descobrir também, pela utilização da metodologia proposta: a) os motivos que terão estado na origem dos dois protestos públicos; b) o seu carácter espontâneo ou planeado; c) os tipos de estruturas que estiveram na sua base; d) saber se os seus objectivos seriam de carácter emancipatório ou conservador; e) aferir o grau de abrangência dos seus movimentos; f) e tentar encontrar, finalmente, o adversário contra o qual os dois grupos têm lutado.

Para concretizar esses múltiplos propósitos, a metodologia adoptada permitiu o acompanhamento de dois protestos públicos de índole social, ainda que, em estado latente, estivesse sempre presente a nossa experiência profissional no âmbito sindical²³⁶, incutindo-nos juízos pontuais sobre os eventos ocorridos com base em episódios anteriores: a) as primeiras observações efectuaram-se no dia 12 de Março de 2011, na cidade do Porto (por acompanhamento do *Protesto da geração à rasca*); b) as segundas observações aconteceram no dia 22 de Junho de 2012, pela

²³⁶ Fizemos assessoria de imprensa num sindicato, durante dois anos, participando, na altura, em inúmeros eventos sindicais (greves, protestos, manifestações, vigílias, cordões humanos, entre outros), possibilitando-nos uma maior compreensão sobre a organização destes trabalhos e de algumas das suas representações simbólicas, quer no que toca a quem faz a luta, a quem a prepara, a quem a acompanha (os *média* e as entidades policiais) e/ou a quem fica a assistir (população em geral).

participação numa manifestação contra a perda de subsídio de Férias e de Natal, pelos trabalhadores da Função Pública e filiados no STFPSN.

Antes de se prosseguir com os *relatos de observação*, duas notas se devem acrescentar: a) o assumir, desde já, do risco da parcialidade, por causa da nossa anterior ligação a uma das entidades em estudo, o STFPSN; b) o assumir paralelo de uma subjectividade inerente ao processo de escrita.

No que diz respeito à primeira nota, esclarece-se que a própria natureza do(s) evento(s) colocaria a investigação sob pressão, ainda que dela não se tivesse a mais ténue referência. Assim o confirma também Estanque, considerando que: “Por mais cautelas que se tenham, o envolvimento num clima de permanente tensão (...) traz consigo o risco da parcialidade. Ou seja, no jogo das interacções com outros actores sociais [o investigador] está sujeito a múltiplas pressões” (1997: 64). E também essa vulnerabilidade e esse conflito emocional seriam as faces de uma mesma moeda no nosso caso particular, independentemente de existir, ou não, um histórico comum a uma das entidades (o STFPSN).

No que diz respeito à segunda nota, que se prende com a escrita dos *relatos de observação*, assumimos que a sua emotividade e índole subjectiva correspondem a um propósito deliberado, que se pode compreender também pelo seguinte:

a subjectividade do investigador e dos sujeitos estudados faz parte do processo de investigação. As reflexões do investigador sobre as suas acções e observações de terreno, as suas impressões, irritações, sentimentos, etc, constituem dados de pleno direito, fazendo parte da interpretação (Flick, 2005: 6).

Assim, o que se propõe de seguida é a descrição da experiência efectuada no terreno, relatando os momentos que antecederam e acompanharam os dois eventos propostos, também com o auxílio das *grellhas de observação* criadas para esta análise e nas quais se destaca três categorias em particular: os *cenários das práticas culturais*, avaliados em termos de tempo e espaço, os *actores sociais em campo*, traçando uma descrição física dos perfis apresentados, e os seus *trajectos comunicativos*, avaliados em som, imagem e texto (cuja consulta mais demorada se poderá obter pela leitura dos *apêndices* n.º 7 e n.º 8).

A exposição dos dois relatos de *observação directa*, participante e não participante, relativos às entidades em estudo, o *Protesto da geração à rasca* e o

STFPSN, seguem assim uma precedência condicionada ao factor cronológico dos eventos em que estes dois grupos participaram.

5.3.1. Narrativa de uma geração incerta: 12 de Março de 2011, Porto. *Protesto da geração à rasca*²³⁷

Apresenta-se, neste subcapítulo, um relato de *observação não participante* sobre o *Protesto da geração à rasca*, no Porto. Como se explanou noutro lugar, procurar-se-á reflectir, através dele, sobre as condições em que este se desenrolou, obtendo com isso um maior grau de informação que simples reportagens ou notícias não permitem.

Através desta análise, de pendor subjectivo, procurar-se-á obter uma aproximação mais completa, humana e universal a uma realidade social emergente e que, nos últimos anos, tem tido maior projecção no nosso país.

Com este contributo qualitativo, crê-se ser possível responder à segunda hipótese deste trabalho que nos conduz à emergência dos *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e do seu poder de pressão sobre velhos movimentos sociais, onde se incluem os sindicatos.

5.3.1.1. Abertura. Os motivos da observação do protesto

Tendo em conta que esta tese propõe que os *novos movimentos sociais* se colocam na esfera pública como forças alternativas aos sindicatos, tornou-se pretexto de fácil resolução analisar um dos mais importantes eventos ocorridos no ano de 2011, no que respeita a protestos de índole social que brotam directamente da sociedade civil.

Foi, por isso, nosso propósito descobrir como é que se desenvolvem as relações contemporâneas entre aqueles que protestam, os que organizam o protesto e os que assistem ao brotar de um novo tipo de activismo social.

Para efectuar essa análise, desloquei-me²³⁸, no dia 11 de Março, de Vila Real para Braga, e, no dia 12, de Braga para o Porto, dado ser essa a zona de maior

²³⁷ Expõe-se, em *apêndices* (n.º 6 e 7), os dados relativos à ficha técnica do evento bem como às suas grelhas de observação.

proximidade geográfica para assistir a um protesto no norte do país. A minha tarefa de campo foi recolher informação dos participantes e demais actores presentes, primeiro, no comboio, na viagem Braga-Porto, e depois no protesto que saiu da *Praça da Batalha* e findou na *Avenida dos Aliados*.

O método usado foi a combinação da *observação não participante* com o acesso a um conjunto de *fontes secundárias* e *documentais*, como jornais, revistas, fotografias e todo o material de promoção do evento, que me foi enviado informalmente, num período que antecedeu o protesto. Na recolha dos dados deste trabalho, salienta-se ainda uma *entrevista exploratória* realizada alguns dias depois a um dos voluntários da organização no Porto, possibilitando novas informações sobre algumas matérias fundamentais no que se refere à caracterização da *comunicação interna* e *externa* daquele evento.

A escolha do eixo Braga Porto efectivou-se por vários motivos. Apesar de este acontecimento ter decorrido em várias cidades em simultâneo, a opção pelo Norte deve-se ao facto de esta região ser de forte densidade populacional²³⁹ e por essa densidade ser jovem.

De acordo com o último *Census* (2011), o município de Braga contava com 164.192 indivíduos e o do Porto com 263.131, fazendo do Minho e do Douro Litoral, respectivamente, duas das regiões mais dinâmicas do país, sofrendo, não raro, com o problema das deslocalizações e do encerramento de várias unidades fabris, reflectidos em alguns indicadores de densidade populacional.

Ainda a propósito, registe-se que o município do Porto terá perdido, numa década, -9,7% (25.540 pessoas), o que, apesar de tudo, tem de ser contrabalançado com o facto de os municípios de Vila Nova de Gaia e Matosinhos terem ganho, respectivamente, mais 4,7% e 5,1% (INE, 2012: 5).

Registe-se aqui também a relevância dos *movimentos pendulares* assinalados pelo Censos 2011, quer para a cidade do Porto, quer para a cidade de Braga. Ou seja, além de populosas, estas duas cidades recebem uma grande massa populacional oriunda de regiões vizinhas, aumentando fortemente a população residente.

²³⁸ Procedemos à utilização da primeira pessoa do singular, porque, em nosso entender, esta torna o relato mais intimista, credível, sem esquecer que é a opção mais usada em trabalhos de índole semelhante.

²³⁹ A esse propósito, veja-se o seguinte: “Mais de 80% da população residente [concentra-se] em três regiões do país: Norte (34,9%); Lisboa (26,7%) e Centro (22,0%)” (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2012: 2).

No caso do Porto, a população que entra na cidade ronda os 72,3%, contrastando com os 12,1% de saídas; no caso de Braga, o número de entradas situa-se nos 15,6% e o de saídas nos 11,1% (INE, 2012: 26-27).

Do ponto de vista histórico, cultural e populacional, a cidade do Porto e o Norte em geral²⁴⁰ apresentam-se como uma das zonas de maior dinamismo industrial do país.

Por outro lado, a forte tradição revolucionária, ligada à cidade e aos seus inúmeros eventos históricos, com uma ênfase maior para os movimentos revolucionários de 1820, ou o período que antecedeu a *Revolução dos Cravos*, tornar-se-ia um forte atractivo para esta deslocação à cidade.

5.3.1.2. Gestão prévia e preparativos: a ideologia por detrás do protesto

O primeiro passo da observação efectuada consistiu em reunir alguma informação documental sobre o evento, sobre a sua organização, e os seus fundamentos. E apesar de a informação ser escassa e informalmente distribuída, obteve-se algum material promocional.

Num dos *fliers* anexados a um *email*, que tinha circulado uma semana antes da manifestação, poder-se-ia ler: “*protesto laico, apartidário e pacífico*”.

E, de facto, uma das preocupações dos organizadores do protesto foi salvaguardar esses três objectivos²⁴¹, como terá sido anunciado, no próprio dia, aos microfones, a todos os participantes.

No que se refere ao *manifesto* veiculado pelos organizadores do evento, resume-se, de seguida, os seus pontos principais.

Em termos de autoria, o protesto foi lavrado em nome dos *desempregados*, “*quinhentoseuristas*” e *outros mal remunerados, escravos disfarçados, subcontratados, contratados a prazo, falsos recibos verdes, estagiários, bolseiros*,

²⁴⁰ Pelos resultados obtidos no último Censo de 2011, dava-se conta do seguinte: “Mais de 80% da população residente concentrava-se em 3 regiões do país: Norte (34,9%), Lisboa (26,7%) e Centro (22,0%). A restante população distribui-se pelas regiões do Alentejo (7,2%), Algarve (4,3%), R.A. Madeira (2,5%) e R.A. Açores (2,3%)” (INE, 2012: 2).

²⁴¹ Na vasta literatura sobre os *novos movimentos sociais*, e de que demos conta na II.ª Parte da dissertação, uma das características mais marcadas desses movimentos é a sua desvinculação política e partidária. Como referido, os *novos movimentos sociais* são grupos cujas reivindicações se aproximam da busca da paz, da ecologia e que valorizam estruturas informais, espontâneas e com baixos índices de diferenciação vertical e horizontal (Guerra, 2006: 75).

estudantes, trabalhadores-estudantes, pais, mães e filhos de Portugal, como pode ser lido na ilustração que se segue:

Ilustração 2: Excerto do manifesto do *Protesto da geração à rasca*

Nós, desempregados, “quinhentoseuristas” e outros mal remunerados, escravos disfarçados, subcontratados, contratados a prazo, falsos trabalhadores independentes, trabalhadores intermitentes, estagiários, bolseiros, trabalhadores-estudantes, estudantes, mães, pais e filhos de Portugal.

Fonte: *Flyer do manifesto do Protesto da geração à rasca*

No âmbito dos motivos invocados para o protesto, elencaram-se três razões fundamentais: a) o adiar sucessivo de uma geração incapaz de chegar ao mercado de trabalho; b) a necessidade de honrar o passado, garantindo que o investimento das gerações anteriores fosse posto a render; c) e a luta contrar o hipotecar do futuro, pela ausência de reformas para os que trabalharam. Estes motivos podem ser lidos, na íntegra, no fragmento que se segue:

Ilustração 3: Excerto do manifesto do *Protesto da geração à rasca*

Protestamos para que todos os responsáveis pela nossa actual situação de incerteza - políticos, empregadores e nós mesmos – actuem em conjunto para uma alteração rápida desta realidade, que se tornou insustentável.

Caso contrário:

a) Defrauda-se o presente, por não termos a oportunidade de concretizar o nosso potencial, bloqueando a melhoria das condições económicas e sociais do país. Desperdiçam-se as aspirações de toda uma geração, que não pode prosperar.

b) Insulta-se o passado, porque as gerações anteriores trabalharam pelo nosso acesso à educação, pela nossa segurança, pelos nossos direitos laborais e pela nossa liberdade. Desperdiçam-se décadas de esforço, investimento e dedicação.

c) Hipoteca-se o futuro, que se vislumbra sem educação de qualidade para todos e sem reformas justas para aqueles que trabalham toda a vida. Desperdiçam-se os recursos e competências que poderiam levar o país ao sucesso económico.

Fonte: *Flyer do manifesto do Protesto da geração à rasca*

Depois de reunida a informação principal²⁴², que tinha sido veiculada por *email*, de forma viral, e com base em redes de amizade, consultou-se o *blog* do movimento e as redes sociais do *Facebook*, mantendo também algumas conversas com potenciais activistas da causa.

O procedimento que se adoptou segue as linhas da *observação directa*, com a preparação do material necessário à observação, onde se incluíam as *grelhas de observação*, a máquina fotográfica e o caderno de apontamentos.

Apresentar-se-á assim, de seguida, a narrativa que resultou das observações efectuadas, contribuindo, desta forma, para uma melhor descrição dos actores envolvidos no evento, bem como das suas condições contextuais e *outputs* comunicativos.

Uma leitura mais pormenorizada sobre o evento deve, conquanto, ser efectuada em *apêndices*, onde se apresentam, na íntegra, os dados de observação bem como todos os materiais visuais (os registos fotográficos) que nela se recolheram (*vide apêndice n.º 10*).

5.3.1.3. De Braga a São Bento. O retrato de uma geração à rasca. Os novos rostos do activismo português

O início da jornada estava marcado para o dia 12 de Março de 2011 na moderna estação de comboios de Braga.

“Ida e Volta, por favor”. O comboio partia às 13.25²⁴³.

Depois de uma corrida pelas carruagens para tentar chegar a um banco livre, conseguiu-se um lugar perto da porta, de frente para uma jovem estudante, que seguia de costas ao sentido natural do comboio Braga-Porto.

À partida, em média de idades, prevaleceria uma faixa etária jovem, à excepção de um senhor que se sentou do meu lado direito. Parecia um dia normal da semana, pois todos os lugares em redor estavam preenchidos. Era sábado, contudo! E aos sábados o comboio não enche tanto!

Terei ligado a algumas pessoas para verificar se iriam ao protesto, mas não estavam disponíveis. Falo de uma jovem mulher que trabalhou de graça, um ano inteiro, num hospital público português, de uma estudante de mestrado de 34 anos, desempregada, que viveria ainda com os pais, de um funcionário público, técnico

²⁴² Toda a documentação consultada pode ser observada em *anexos*.

²⁴³ A partir de agora utilizamos o *presente histórico*, de modo a tornar a narrativa mais fluida.

superior, com contrato a prazo, e de uma trabalhadora do privado, cujo despedimento estaria mais do que certo para Junho desse ano (2011).

Ter-me-ão sido dados motivos diversos para não comparecerem: “*não posso, porque este fim-de-semana estou em Aveiro*”; “*não posso, porque hoje tenho tomada de posse no partido (filiado no Partido Popular)*”; “*não vou porque não concordo com os motivos do protesto*”, “*sou capaz de aparecer aí mais tarde, liga-me*”. Nenhum apareceu.

Nisto, o comboio arranca e, no meu campo de visão, há, de repente, mais 7 pessoas (3 no meu banco, 4 do outro lado) cuja média de idades rondaria os 22 anos, “*sinto-me velha no local*”. Do outro lado, há também um grupo de jovens universitários que tentam abordar o tema do protesto, conduzindo o discurso por largo, explorando outros assuntos que não a “*manif*”, nem os seus motivos. Ouve-se, conquanto, entre dentes, “*geração que sai à noite e dorme até ao meio-dia e que almoça no Mac*”; “*Ya!*”— Em coro, o grupo parecia concordar instintivamente com o perfil traçado nos *media* sobre a sua geração, expressando os sorrisos de alguma malícia. — Não seria totalmente descabida a ironia constatada, atendendo às críticas e subseqüentes polémicas que envolveram o nome de alguns notáveis.

Ter-se-á, na verdade, espalhado de forma viral, à época, um alegado texto de Mia Couto, onde se dava conta de algumas críticas ao *Protesto da geração à rasca*. Todavia, como o escritor terá tido ocasião de dizer, na *blogosfera*, o texto não era seu, mas de Maria dos Anjos, autora do *blog assobio rebelde*²⁴⁴. Apesar da confusão associada à publicação do texto proposto, a sua relevância merece ser destacada, pelo impacto que causou no *online*, citando-lhe aqui um breve excerto:

Foi então que os pais ficaram à rasca. Os pais à rasca não vão a um concerto, mas os seus rebentos encham Pavilhões Atlânticos e festivais de música e bares e discotecas onde não se entra à borla nem se consome fiado. Os pais à rasca deixaram de ir ao restaurante, para poderem continuar a pagar restaurante aos filhos, num país onde uma festa de aniversário de adolescente que se preza é no restaurante e vedada a pais. São pais que contam os cêntimos para pagar à rasca as contas da água e da luz e do resto, e que abdicam dos seus pequenos prazeres para que os filhos não prescindam da internet de banda larga a alta velocidade, nem

²⁴⁴ Para outras informações, consultar: Anjos, M. d. (9 de Março de 2011). *Geração à rasca - A Nossa Culpa*. Obtido em 22 de Março de 2011, de *blog assobio rebelde*: <http://assobiorebelde.blogspot.pt/2011/03/geracao-rasca-nossa-culpa.html>.

dos qualquercoisaphones ou pads, sempre de última geração (Anjos, 2011).

Mesmo que no caso do escritor moçambicano, Mia Couto, não houvesse fundamento para a polémica então criada, no caso de Isabel Stilwell²⁴⁵ esta terá relatado que, ao ser mãe de dois ‘quinhentistas’ e directora de um jornal composto por pessoas com menos de 35 anos, admirava os seus árduos desempenhos, acrescentando que “esta geração devia recusar determinantemente que lhe chamassem ‘geração parva’” (Boas Notícias, 2011).

Não obstante o disposto, à chegada a *Nine*, o combóio recebe homens de bombos, que, a avaliar pelas roupas negras e simples, pelos cabelos *rastafári*, curtos e rebeldes, dir-se-iam membros do *anarquismo*. O burburinho, à sua passagem, terá naturalmente aumentado de tom, à medida que estes procuravam também uma carruagem mais ampla para se sentarem.

A seguir a estes homens viria um bando de mulheres, em fila indiana, com *aspecto* de catequistas, também elas à procura de um lugar na composição. — *Sentiu-se uma certa força a sublimar a famosa índole guerreira das mulheres do Minho.*

O dia prometia chuva; e eram já visíveis, no céu, espessas nuvens, dando a ideia de que no Porto talvez viesse mesmo a chover.

O senhor de 70 anos e, a avaliar pelo anel, advogado, olhava por cima do meu caderno, na ânsia de ver os meus apontamentos. “*Não lhe vou mostrar; pode pensar que sou do SIS*”, pensava, disfarçando rapidamente com novas folhas, ou riscos em páginas diferentes daquelas.

²⁴⁵ Ter-se-á tornado célebre o conflito que opôs Isabel Stilwell, directora à época do jornal *Destak*, e alguns membros da organização do *Protesto da geração à rasca*, por esta ter criticado, em *editorial*, a letra da música “Parva que sou” do grupo *Deolinda*, que teria estado num evento prévio ao protesto do dia 12 de Março de 2011. No texto que então circulou no *Facebook* a autora considerava “parvo o refrão da música dos Deolinda que dizia ‘Eu fico a pensar, que mundo tão parvo, onde para ser escravo é preciso estudar’, afirmando que “se estudaram e são escravos, são parvos de facto”. Terá a escritora, depois, justificado o polémico *editorial*, acrescentando que a: “ideia de que estudar nos leva à escravatura é uma ideia perigosa. Tenho a profunda convicção de que vale a pena estudar porque a forma como olhamos o mundo, as armas que temos — inclusive a capacidade de organizar um protesto, de olhar para a realidade de outros países — tudo isso é uma coisa que é possível a quem abre a cabeça” (Boas Notícias, 2011). Para mais informações, vide: Boas Notícias. (11 de Março de 2011). Stilwell: “A minha geração hipotecou o futuro. Obtido em 22 de Março de 2011, de Sapo: http://boasnoticias.sapo.pt/noticias_Stilwell-A-minha-gera%C3%A7%C3%A3o-hipotecou-o-futuro_5809.html.

E olhava de novo o comboio, evitando o contacto visual com os presentes.

Pela rápida observação obtida, fui concluindo que se tratava de um protesto multicultural, colorido, com pessoas de todos os credos, religiões e partidos.

Eis que surge Famalicão! Duas mulheres de mão dada, mãe e filha, dir-se-ia, entram na carruagem de coração vermelho ao peito, feito de simples cartolina, e preso com um alfinete-de-ama. Com firmeza, a alegada mãe vai arrastando a filha pelo braço, desfilando também o olhar na procura de um banco livre.

O encontro geracional ter-se-á tornado emotivo e dou por mim a pensar se no Porto o episódio se vai repetir. O comboio enche de novo e segue novamente viagem.

Com o aproximar de Ermesinde tento ligar à colega de universidade que me tinha feito chegar os panfletos do protesto, para averiguar sobre a sua ida ao evento. Telefone-lhe, mas não me atende. — *Vê-la-ia mais tarde na manifestação e também a mais duas colegas de curso (uma publicitária e uma relações públicas)*, e, ironicamente, no conjunto, seríamos quatro mulheres da verdadeira *geração rasca*²⁴⁶.

Arrumado o telemóvel na mochila, regresso, de novo, aos solavancos da composição, apercebendo-me que uma senhora, com um neto à cintura, terá entrado na carruagem, precisando de algum lugar para se sentar. — *Não mo tinha pedido, é certo; não lho podia negar, todavia* —. Arrumo então, rapidamente, o material na mochila e insisto para que se sente. — *“Esta não vai ao protesto”*, pensei.

Ao ouvir a conversa da criança, o advogado, que agora estava sentado ao lado da senhora, ia trocando comigo sorrisos; não lhe tinha prestado verdadeiramente atenção. *Desta vez, fui eu que receei que fosse do SIS*. — Apesar de conspiratório, este tipo de pensamento não era inteiramente infundado, atendendo à infiltração de agentes à civil em inúmeras manifestações de índole social. No Porto, não seria diferente, pois que se esperava a presença de alguns extremismos.

Já de pé e fatalmente esmagada contra as poucas ofertas de apoio de mão para me segurar, ter-se-á tornado difícil escrever o que quer que fosse no bloco de apontamentos, ou sequer manter o equilíbrio entre as dezenas de pessoas que iam abarrotando o vagão. Deixei mesmo de saber onde tinha deixado a mochila.

²⁴⁶ Nome dado, em 1994, por Vicente Jorge e Silva, em editorial do *Público*, à geração que terá protestado, de forma provocatória, contra a então ministra da Educação, Manuela Ferreira Leite, numa sessão pública onde estariam presentes os órgãos de comunicação social, que fizeram a divulgação do relatado para o exterior, conduzindo a uma onda de fortes críticas à rebeldia dos estudantes pela sua postura descortês.

Rio Tinto à vista; finalmente, alguém sai. Consegui reaver o meu antigo banco, sem que todavia a coragem me acompanhasse no regresso ao caderno, agora que os olhos postos nele se teriam multiplicado desde Braga.

Na chegada à Campanhã, o comboio atinge a máxima lotação e, passados alguns minutos, já em São Bento, a confusão rebenta nas apertadas saídas para tantas pessoas.

Sentia-se um certo receio no ar, justificado pelo medo de este se tornar num protesto violento, dado que extremas, direita e esquerda, tinham já confirmado, nos *media*, a sua mais que previsível presença. O apelo era pacifista, mas este era também o primeiro grande protesto civil de que havia memória desde a década de 90 e não seriam conhecidos os verdadeiros comportamentos dos *radicais* envolvidos.

5.3.1.4. De São Bento à Batalha. Entre a criatividade da comunicação e o minimalismo logístico

À saída de São Bento, o relógio marcava 14 horas e 30 minutos, e a agitação era já grande nas filas de pessoas que subiam a rua em direcção à Batalha. Já no centro da praça, demasiado apertada para tanto povo, avisto, de imediato, um jovem médico do SNS de Vila Real. *E pensar que, horas antes, acharia difícil encontrar alguém daquela cidade.*

Imagem 6: Praça da Batalha em 12 de Março de 2011

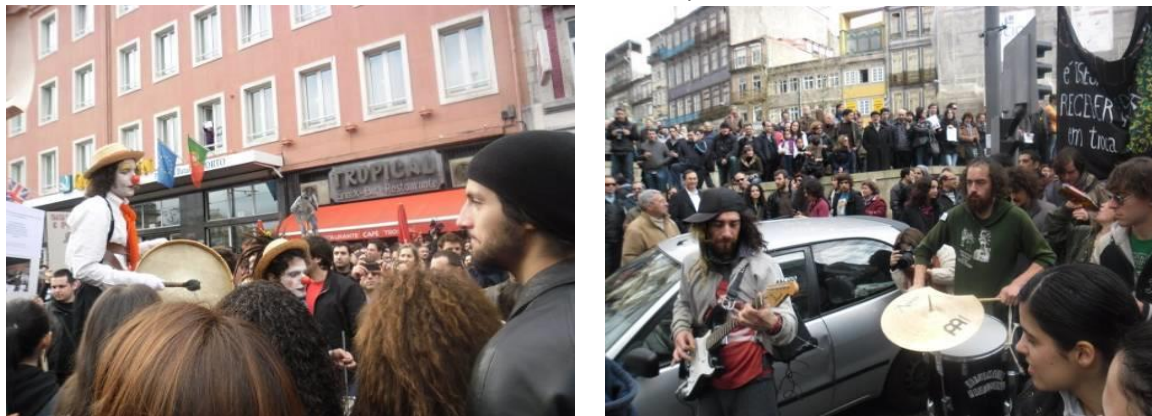


No centro da praça, os milhares de pessoas (80.000 pessoas pelas contas da Polícia, mais de 100.000, pelas minhas) pareciam querer que o protesto principiasse, dado o excesso de multidão no local. Rostos diferentes, roupas diferentes, idades diferentes, diferentes poderes-de-compra – este era o *cenário* que confirmava também a aludida *fragmentação de identidades* e a garantia de que o protesto seria mesmo transclassista, como alegariam os teóricos dos *novos movimentos sociais* para o espaço europeu.

Pontualmente, aqui e ali, aparecia uma *performance* descentralizada a chamar a atenção dos presentes: um homem na janela do hotel *Quality Inn* que passava sucessivos A4's com palavras para a multidão; um conjunto de palhaços que circulava de andas pela praça; uma banda *punk* que tentava o mesmo trajecto, mas com uma bateria e uma guitarra acopladas, enfrentando uma maior dificuldade dado o espaço ocupado ser maior que a largueza da rua; as dezenas e dezenas de cartazes que emergiam da multidão com palavras sobre o protesto: '*Sócrates a recibos verdes, porreiro pá*'; '*Geração rasca são os políticos que não nos deixam construir o futuro*'; '*O trabalho não remunerado liberta o capital*'; '*Banqueiros ao desemprego*'; '*A crise actual que a pague o capital*' – gritos de esquerda, dir-se-ia, num protesto autodenominado de *apartidário*, confirmando-se, uma vez mais, o apoio clandestino aprovisionado por movimentos sociais tradicionais (partidos políticos e sindicatos), como também se sugeriu noutro lugar.

Quer isto dizer que, se por um lado, se mantinha a ideia de uma desvinculação deliberada por parte dos *novos movimentos sociais* dos partidos políticos, e de outras estruturas formais, por outro, essa cumplicidade existia em estado latente, sendo certo que, mais tarde, alguns destes movimentos viriam mesmo a dar origem a partidos políticos e/ou associações mais ou menos formalizadas, como sucedeu no passado e como aconteceria ao próprio *Protesto da geração à rasca*, convertido agora na associação *M-12-M, Movimento 12 de Março*.

Imagem 7: Performances descentralizadas do Protesto da geração à rasca



Próxima de duas estudantes de Direito, como me foi dado a entender pelas suas conversas, ouvia elogios velados a José Sócrates: “*Oh, eu até gosto do Sócrates. Ele é giro!*”; no mesmo tom, a outra interlocutora retorquiria: “*Messsssmo!*”. Enquanto isso, esbracejava, do outro lado da rua, à velocidade cruzeiro, a jornalista da Antena 1, quase que sufocada pela multidão.

Não seria caso único, pois todos nós, presentes, experimentávamos os virtuosismos de uma massa humana demasiado compactada, nela se observando, indefinidos, os rostos ali expostos, ora de jovens, ora de caras marcadas por rugas, ora tão-só infantis, percebendo-se a presença de muitas famílias, não se chegando a compreender verdadeiramente a classe etária predominante.

Em termos de opções políticas, ou dos estratos sociais mais salientes, dava para vislumbrar um ramalhete multivariado, com apetência para vários extremos, desde pessoas da Foz, até ao licenciado, sem colocação, que vinha de Trás-os-Montes para protestar, porque em Vila Real, por exemplo, não havia manifestação; havia o *punk* convicto ou o bolseiro de investigação, havia as famílias destes, mães, pais, revolucionários, ou não, avós, irmãos mais jovens, crianças, tendo mesmo avistado um recém-nascido num carrinho de mão com a seguinte legenda: “*Bebé à rasca*”.

Enquanto se aguardava pelo início do protesto, a organização foi providenciando, no palco, o desfilar de testemunhos de diversas pessoas, às quais a multidão batia palmas: desde alguém que fazia parte das amas de Portugal, a uma mãe solteira que mal tinha dinheiro para manter a creche, até um pai que ganhava o ordenado mínimo e que tinha um filho na universidade a quem pagava as propinas e demais despesas “*... a muito custo!*”, dizia. A autodenominada mãe solteira fechou o discurso entoando a *Desfolhada* de Simone de Oliveira, o que haveria de ser um dos

momentos mais marcantes do protesto, passando mais tarde na abertura de alguns telejornais.

Depois de expressos alguns depoimentos mais ou menos marcados pela emoção, deu-se início à marcha.

5.3.1.4. Da Batalha aos Aliados. Uma geração de contrastes

Entre *flashes* sucessivos, os participantes começaram a andar, sob influência da compressão humana. Ironicamente, todos queriam guardar o registo fotográfico para memória futura, lançando mão de máquinas fotográficas de última geração, o que, em alguma medida, fazia jus àqueles que afirmavam que era uma geração ambígua, que reclamava por empregos, salários, mas que ao mesmo tempo tinha dinheiro para comprar *Nikons*, *Sonys* e *Canons*.

Enquanto tirava fotografias, e me incluía na alegada ambiguidade, ostentava também, na parte dianteira do meu corpo (por causa de eventuais assaltos), uma mochila da marca *Adidas*, impondo-me, pontualmente, algum desconforto psicológico quando se gritava contra a exploração dos jovens licenciados, entendendo eu que se o meu poder de compra me permitia comprar produtos de marca, então, não fazia parte da *geração à rasca*.

É certo que a mochila não era minha, mas a multidão não sabia disso, nem as pessoas que nos observavam de esguelha nas transversais dos passeios.

Deixámos, finalmente, a *Batalha* rumo à *Santa Catarina*, e foi então que encontrei um grupo de alunas (estudantes da Utad) ao qual me juntei. Nessa altura deram-nos umas folhas A4 com textos diferentes, escritos em letras garrafais, onde se podia ler “*estou farto de contar os tostões ao fim do mês*”, “*estamos fartos de pagar a crise dos outros*”, “*estamos fartos de desemprego*”, “*estamos fartos de acordar do lado errado do capitalismo*”, entre outras mensagens²⁴⁷.

Do procedimento narrado, seria justo concluir-se pelo *minimalismo logístico*, dada pobreza visual dos materiais distribuídos naquelas folhas banais.

Imagem 8: Estudantes da Utad com A4's distribuídos por alguns membros da organização do Protesto

²⁴⁷ Para mais informações, observar *anexos* com um desses A4s.



Pelo caminho, agora mais espaçado, íamos avistando tunas, grupos de bombos e muita gente nos passeios, num misto de admiração e desprezo – *Era dia de compras e Santa Catarina abarrotava!*

À medida que se avançava no terreno, descobríamos novos cartazes, sem uniformidade ou sentido estético, apenas com alusões ao tema dos desempregados jovens e alguns *slogans* sarcásticos e criativos.

Um jovem, talvez da organização, retirara também um suporte de madeira, onde habitualmente se coloca o *menu* das diárias dos restaurantes, e escrevera tão-só os seguintes dizeres: “*Manifesto-me dentro do quadro legal*”. Ficamos sem saber se era este um acto espontâneo, ou algo mais programado pelo pessoal de apoio ao evento.

Imagem 9: Jovem em protesto na rua de Santa Catarina



Aliás, essa era a dúvida habitual: *saber quem era da organização*. Pelas estruturas fluidas do movimento, tornava-se difícil saber se havia um líder, embora houvesse depois nos *media* os rostos de alguns representantes de diversas estruturas que se apresentaram como porta-vozes do protesto.

A horizontalidade das relações, e a fluidez que estas demonstravam, facto aludido pelos teóricos da TNMS, confirmava-se também aqui, nas vanguardas de um movimento sem rosto, ou face visível. Deixava de ser fácil identificar, na verdade, os responsáveis pelas formas de opressão e/ou de libertação, como sugerido por Santos, a propósito dos novos movimentos sociais, estando aqui claramente afectada a titularidade do sujeito social (B. S. Santos, 2001b: 179).

No regresso à marcha, percebia-se ao longe o som de uma caixa e de um bafuque a marcar um ritmo mais acelerado; eu e as minhas estudantes seguimos o grupo, que afinal era composto de um jovem rapaz, na casa dos 25 anos, e de um senhor de 45 anos, que, além do bafuque, transportava também uns testos e uma série de outros instrumentos que conseguia tocar ao mesmo tempo.

E novamente o *tempo*, o atmosférico, mudou de súbito, começando a chover torrencialmente. Alguns dos que protestavam antes foram trocando o desfile por locais de abrigo, emagrecendo um pouco a fila de activistas que se mantinha até aos *Aliados*.

Imagem 10: Exemplo de uma acção criativa do protesto



E, uma vez lá, era difícil ver de onde falavam os organizadores, uma vez que, além de a multidão ser barulhenta, o sistema de som era completamente ineficaz.

Passou-se, na verdade, uma boa meia hora sem se saber de onde vinha o barulho, pensando-se que era da Câmara, ou do fundo da rua, sem que se tivesse detectado que, afinal, o som vinha mesmo de uma estrutura montada perto do *Banco Espírito Santo* (BES).

Apesar de identificada a proveniência do ruído, estivemos mais algum tempo sem saber quem falava, porque no horizonte visual mais próximo havia apenas os jornalistas de televisão, apinhados nas varandas daquela rua e com o BES ali tão perto e... tão brutalizado pela multidão, pois que aos seus toldos publicitários, alguém fez juntar, no momento, a palavra ‘Ladrões’. Do meu grupo, a mais jovem das raparigas limitou-se a dizer: “*é por isso que perdem a credibilidade*” – ninguém comentou.

Imagem 11: Varanda com jornalistas na *Avenida dos Aliados*



Do lado esquerdo da rua, mesmo em cima das nossas cabeças, dois activistas subiram a uma das árvores para colocar um toldo a dizer “PEC-4, POVO-0”. A acrobacia arriscada deu direito a salva de palmas descentralizada.

Imagem 12: Activistas colocam toldo com mensagem para a multidão



Naquele frenesim intenso, ainda se ouviram mais testemunhos de pessoas comuns a falar das suas vidas, em *timings* mal regulados, e alguns gritos de protesto por parte da multidão.

“E o povo, pá?”, “E quem não salta é do governo, olé, olé”, “O povo unido não precisa de partido” – Eram, de facto, os problemas do quotidiano que estavam em cima da mesa: o desemprego, os baixos salários, as baixas reformas, entre tantas outras questões individualizadas²⁴⁸.

A ausência de planificação observada desde o início da marcha mostrar-nos-ia de novo a relevância das teses da TNMS, ao colocar o indivíduo no centro de tudo.

Mais do que os aspectos colectivos, cada um foi desfilando, como sabia, ao microfone, as suas vicissitudes, recordando-nos a importância das *agendas* individuais dos *novos movimentos*. Não se tratava do problema do povo português, mas das questões individuais de cada um, como se propôs nos capítulos finais da II.ª Parte da tese.

5.3.1.5.O caminho do regresso. Reflexão final. Entre a espectacularidade e o efémero

Eram cerca de 17.15 quando o protesto findou. O *McDonalds* tornar-se-ia num lugar de grande afluência para grande parte dos activistas, talvez por compensação psicológica, ou tão simplesmente porque aquela multinacional americana tinha ganho todas as praças emblemáticas do país.

Imagem 13: Avenida dos Aliados, antes e depois do protesto



²⁴⁸ Como sublinhado na dimensão teórica deste trabalho, trata-se de um novo conjunto de valores, posteriores ao materialismo, que, em substituição dos velhos temas da *segurança*, da *defesa nacional*, da *subsistência* e da *estabilidade económica*, impõe reivindicações pós-materialistas, “com preocupações com a satisfação estética e com o conhecimento, em que ganha sentido a qualidade de vida, a liberdade de expressão, a problemática do ambiente e se (re)valorizam as relações pessoais” (Sena, 2008: 9; cfr. Martins & Medeiros, 2001: 170).

Depois de deixar as alunas que me acompanharam em São Bento, procurei o meu comboio de regresso, às 17.45, o que me dava tempo para voltar aos *Aliados*. Eram ainda às centenas os que lá persistiam, mas já não os milhares que horas antes se juntaram, marcando uma outra característica dos *novos movimentos sociais*: o seu carácter efémero, que tão depressa permitia rápidos ajuntamentos, como, de repente, os fazia desaparecer (Martins & Medeiros, 2001).

Fotografei a cidade enquanto esperava o comboio para Braga. Estava um fim de dia primaveril, ameno e agradável.

E, já na carruagem, poucos eram também os rostos da manifestação, nela havendo apenas meia dúzia de caras cansadas de sujeitos comuns, que vinham de fim-de-semana e que saíam em apeadeiros banais.

Desta vez levaria um docente universitário no banco da frente, talvez de Artes, pela conversa que mantinha ao telemóvel sobre os seus *deadlines* e os seus *abstracts*; ao meu lado, seguia uma mulher simpática, na casa dos 40 anos, com um ar de quem tinha trabalhado o dia todo. Não me recordo de quem estava do lado esquerdo, mas sei que, em alguns bancos à frente, viajava uma jovem mãe de três crianças que foram durante o caminho todo a contar anedotas.

Hora de chegada: 18:50.

5.3.2.Narrativa de um protesto sindical: 22 de Junho de 2012, Lisboa, Protesto contra a perda de subsídios de Natal e de Férias

Apresenta-se, no novo *item*, um relato de *observação participante* de um *dia de luta contra a perda de subsídios de Natal e de Férias* para os trabalhadores portugueses da Função Pública. Este protesto foi de âmbito nacional e reuniu os sindicatos da Função Pública afectos à CGTP. Ocorreu em Lisboa com concentração marcada para a zona do *Príncipe Real* e desfile até São Bento.

Procurar-se-á reflectir sobre as condições em que o referido protesto ocorreu, reunindo conteúdos e informações que nem sempre surgem nos órgãos de comunicação social, ocultando do grande público as realidades em que se produzem, muitas vezes, os discursos sindicais.

Com a utilização desta narração visa-se obter, por um lado, uma aproximação mais completa, humana e universal, ao fenómeno do sindicalismo e das suas circunstâncias, por outro, procura-se adicionar novas observações às que se lembraram no subcapítulo anterior, de modo a responder à H2 da tese, aqui recordada uma vez mais de forma abreviada:

H2: A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é acelerada pela emergência dos novos movimentos sociais, na sociedade portuguesa, e do seu renovado poder comunicativo.

5.3.2.1.Abertura. O motivo da observação do Protesto contra a perda de subsídios de Natal e de Férias

A razão pela qual se realiza este trabalho de campo justifica-se com a necessidade de obter um termo comparativo para com o relato proposto no subcapítulo anterior.

A relevância deste procedimento está também ligada ao facto de se procurar responder a uma questão em estado latente na tese que é a de saber de que forma é possível enquadrar as perspectivas daqueles que observam os sindicatos como estruturas burocratizadas e retrógradas (Estanque, 2008a; B. S. Santos, 2008a) que têm vindo a perder a primazia no que se refere às questões do trabalho.

Quer isto dizer que a possibilidade de seguir uma manifestação, desde o seu início, se constituiu, para nós, como uma experiência significativa, tanto mais que os

sindicatos são tidos, por alguns, como entidades fechadas e pouco permeáveis ao exterior.

Procurar-se-á, nesse sentido, analisar de que forma se criaram os relacionamentos entre aqueles que produzem informação sindical e os que a consomem, recuperando as dinâmicas que se cruzam internamente (*comunicação interna*) e cuja missão é a projecção externa do sindicato (*comunicação externa*).

Tendo em conta uma das observações propostas na parte teórica da dissertação, e que lembrava que os *novos movimentos sociais* surgem como concorrentes aos sindicatos, tornou-se relevante saber de que modo é que as entidades sindicais trabalham a preparação de eventos públicos, quer pela análise da *literatura de apoio* ao evento, quer pela dinâmica interpessoal que este tipo de organização concretiza e que, no caso dos sindicatos, é previamente ensaiada e preparada.

É por isso objectivo deste novo subcapítulo compreender como é que os eventos realizados pelos sindicatos, e particularmente num período posterior a diversas acções de luta ocasionadas por outros *movimentos sociais* (o M12M – Movimento 12 de Março, a Plataforma 15 de Outubro, e outros), se alteram de modo a potenciar uma boa relação com os seus públicos-alvo, sejam estes prioritários (órgãos de comunicação social) ou não (opinião pública, associados, e potenciais novos sindicalizados).

Para efectuar essa análise, desloquei-me, no dia 22 de Junho de 2012, de Vila Real para o Porto e apanhei o autocarro número 3 do STFPSN, dado este sair da sede daquele sindicato. A minha tarefa de campo era recolher informação dos actores presentes, primeiro, no autocarro, na viagem Porto-Lisboa, e depois na acção de protesto que se desencadearia no *Jardim do Príncipe Real* rumo à Assembleia da República.

O método utilizado combinou a *observação participante* – através da manutenção de conversas informais e espontâneas com os que estariam presentes no protesto, durante a ida, durante a concentração e, mais tarde, no regresso ao Norte do país (desta feita, já com activistas provenientes do distrito de Vila Real) – e a análise de fontes documentais, como jornais, revistas, fotografias, e todo o material de promoção do evento, que se pôde obter numa fase prévia, na *Internet*, na página oficial do sindicato, e na imprensa escrita.

A partida da cidade do Porto fez-se por alguns motivos. Mesmo tendo ao dispor a saída de Vila Real (porque o STFPSN também tem uma delegação nesta cidade), considerou-se mais oportuno acompanhar o protesto desde a sede do

sindicato, por daí partirem autocarros com um maior número de activistas. Se tivesse escolhido Vila Real, a observação seria reduzida a 8 pessoas, pois desta cidade teria saído apenas um mini autocarro.

5.3.2.2. Gestão prévia e preparativos: a ideologia por detrás do protesto

O trabalho de campo justifica, por si só, uma preparação antecipada de modo a garantir que tudo corra como esperado. Assim se estabeleceram também os procedimentos para o ‘*Dia de luta contra a perda de subsídios de Natal e de Férias*’. O primeiro passo consistiu em reunir *informação documental* sobre o evento, sobre a organização, os locais e os motivos que se propunham para o protesto.

No comunicado que terá sido distribuído via *site*, *email* e *Facebook*, poder-se-ia ler:

A Federação da Função Pública e os seus sindicatos apelam a todos os trabalhadores e todos os aposentados que participem na grande manifestação de 22 de Junho, com concentração no Príncipe Real e desfile para S. Bento, passando pelo Tribunal Constitucional.

Logo aqui se avistará um discurso inflacionado de *sindicalês*, como lhe chamou Gianotti (2004), ao denominar de ‘grande’ a manifestação, sem que se conhecesse ainda o seu verdadeiro tamanho.

Notar-se-ia também, com maior vigor, os excessos de linguagem, no conjunto de argumentos disponíveis para o protesto:

Vamos exigir a reposição do dinheiro roubado aos trabalhadores. Contra os despedimentos e as falsas rescisões amigáveis. Contra a adaptabilidade dos horários de trabalho que os aumenta em 2 horas por dia e 50 horas por semana. Contra a mobilidade forçada. Contra a redução e roubo nos salários, nas pensões e outros subsídios.

Daquele documento, salientar-se-ia ainda os *slogans* e as palavras de ordem: “Não aceitamos ser roubados, e não vamos ficar à espera. Vamos sair à rua em defesa do nosso futuro e das conquistas de Abril!”. Noutro texto, divulgado pela mesma fonte, ter-se-á lido o seguinte: “*Resiste e luta! A luta é o caminho!*”; “*Fora com o FMI. Vamos à luta!*”.

Depois de reunida a informação principal, realizou-se um contacto escrito com o Coordenador-geral do sindicato, de modo a pedir autorização para participar no protesto (*email* disponível em *apêndices*), e, assim que a permissão foi concedida, deu-se início à preparação do trabalho de observação.

5.3.2.3. Um sindicato da Função Pública numa Europa dual

O STFPSN é uma entidade sindical de dimensão razoável, que agrega um vasto contingente de associados dos cinco distritos do Norte do país, num total de 16.523 sócios activos (Pereira, 2010: 6). Nasceu de assembleia-geral, constituída em 26 de Junho 1976, com a participação de 4.500 trabalhadores, e representa técnicos superiores, técnicos, administrativos, técnico-profissionais, operários e auxiliares em todas as áreas da Administração Pública, exercendo as suas actividades profissionais nos órgãos do Estado, nos Institutos Públicos, nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, entre outros.

Se se atender aos últimos dados publicados por esta organização no ano de 2010 verifica-se que, no período de uma década, e tendo por referência os dados de 2000, ano em que o sindicato registava a presença de 19.262 sócios (Vital, 2002: 189), o sindicato perdeu 14,3% dos seus associados, como nomeado noutro lugar.

Sem que se recue demasiado ao passado, importa frisar que a história do STFPSN, como a de outros sindicatos, se fez à conta de muitas lutas em tribunal e de alguns episódios caricatos, neles emergindo fortes confrontos emotivos, quer se tratasse de protestos, greves, vigílias, ou de outros eventos sindicais.

Sendo um sindicato da Função Pública, todas as medidas que foram sendo tomadas, ao longo dos tempos, no Portugal democrático, e que visavam ir de encontro às políticas de Estado-Mínimo, têm vindo a afectar os trabalhadores sindicalizados nesta entidade, aumentando grandemente, por reflexo, os protestos ao longo de várias décadas, primeiro, com a *Lei dos Disponíveis*, no governo de Cavaco Silva, depois com a *Lei da Mobilidade*, dos governos de José Sócrates e mais actualmente de Passos Coelho.

Esta tendência de emagrecimento do Estado não deve ser, porém, desvinculada das alterações relativas ao espaço europeu, primeiro nos países nórdicos, pioneiros na conciliação entre a competitividade económica e a protecção social (G. Rebelo, 2010: 40), e, mais tarde, nos países do sul, onde ainda se verificam algumas resistências, em alguns países, na aplicação de medidas com vista à modernização das suas Administrações Públicas.

E é nesta Europa dual que se situa a presença de um sindicato da Função Pública, analisado parcialmente e através de um evento em especial.

Depois de acautelar a informação inicial, bem como o contacto com os dirigentes da organização, o passo seguinte foi estar na manifestação, providenciando todos os materiais necessários à realização da observação a que nos propusemos e de que daremos conta a seguir, de novo por recurso a um relato pessoal e intimista.

5.3.2.4. São João em Lisboa. O retrato de um activismo sindical

Vésperas de São João as que me conduziram ao Porto, no dia 22 de Junho de 2012, sem que os festejos estivessem ainda na rua e sem que o objectivo fosse permanecer na cidade do patrono, pois que o destino era Lisboa. Eram, todavia, 7 horas e 45 minutos da manhã, quando entro na rua de acesso às portas do STFPSN, números 47/51, da Vasco Lobeira.

No receio de não perder a partida, terei chegado cedo de mais, e, preparando-me para o “fazer tempo” habitual das esperas, deparei-me com a miragem de uma nova parede, caiada, e de um visual exterior mais subtil. Visto de fora, o edifício do STFPSN estava, de facto, diferente.

“Ah! Isto está bonito!”, dizia para mim própria, dando alguns passos na frescura da manhã. Enquanto isso, ao virar da esquina, vão chegando dois *delegados sindicais*. “*Também vai à manifestação?*” – sem certezas na resposta, esboço um mudo “*sim*”, de forma a evitar explicar àquela activista que não iria participar nos mesmos moldes que ela, mas tão-só com o secreto ensejo de a estudar. Remato num curto sorriso, de forma a fugir a mais *questões de algibeira*. Não queria condicionar nem alterar os relacionamentos com sujeitos em estudo. Poucas pessoas sabiam, na verdade, da minha presença naquele local e menos ainda dos motivos que lá me levariam.

Com a satisfação já disposta em suspiro, avisto, finalmente, o velho *Audi* preto do Coordenador do sindicato. Aguardo que estacione e que desça a rua, na companhia da sua mulher, também ela dirigente sindical. Cumprimento-o; sou saudada por ambos e convidada a entrar. – As relações de parentesco não seriam incomuns naquele lugar, o que ajuda a compreender, de algum modo, que no sindicalismo houvesse um harmonioso relacionamento em rede, fortificado pela aproximação familiar, ideológica, e/ou por influência do grupo de amigos.

A convite do Coordenador, entro então no imóvel. À medida que vou percorrendo aquele lugar, vou sendo surpreendida pela beneficiação que recebeu. De mochila às costas, acompanho o meu antigo patrão no incrível e moderno edifício que agora se me apresentava: escritórios suspensos, paredes caiadas, *designs* modernos, *letterings* sofisticados, elevadores controlados por cartão electrónico, árvores entre paredes, cantinas para funcionários, gabinetes amplos e exuberantes em elegância²⁴⁹.

O sindicato, que nunca tinha sido um mau exemplo em termos de *instalações*, cheirava a *modernidade*. Com um auditório completamente remodelado, percebi a oferta de calma estética pela opção das cores neutras e tons claros, acompanhadas de moderno mobiliário. Havia uma neutralidade visual, proporcionada pela aposta no branco e bege, contrastando com as cores garridas do logótipo e das bandeiras da organização (vermelho, preto, verde, amarelo).

Imagem 14: Interior da sede do STFPSN



Depois de apresentada ao novo espaço, totalmente renovado e sem qualquer ligação ao passado, desço de novo ao rés-do-chão e deixo o Coordenador totalmente liberto para receber os activistas rumo ao sul.

À medida que o tempo passa, vou cumprimentando efusivamente alguns rostos conhecidos, sendo-me impossível permanecer indiferente aos demais actores em cena, ainda que o verdadeiro motivo da minha presença lhes tivesse sido ocultado.

Em algumas caras conhecidas dos funcionários do STFPSN, revia também rotinas antigas, em que, àquela mesma hora, as mesmas pessoas teriam chegado

²⁴⁹ Para mais informações sobre a arquitectura do STFPSN, recomenda-se o *link* em que se dá conta das obras que o sindicato levou a cabo. *Vide*, a respeito, <http://www.youtube.com/watch?v=5-5YfhAZJ7o>.

tantas vezes mais cedo para ajudar à logística do evento, carregando bandeiras, bonés, camisolas, arcos de São João e tarjas para o protesto. Tratavam-se por tu, incluindo nas relações que estabeleciam com o dirigente máximo no lugar: “*Artur, isto para que autocarro vai?*”. “*Coloca no 3, Fátima!*”. “*Mas queres que leve também estas bandeiras?*”.

Não seria incomum, na verdade, um tratamento mais efusivo onde o registo informal da linguagem se cruzava também com a utilização do calão, ou dos termos mais familiares, como forma carinhosa de relacionamento entre o *público interno* daquela entidade.

Enquanto assistia, deliciada, ao frenesim, ia repartindo abraços. A *informalidade* era, na verdade, uma prática habitual, materializada num cumprimento matinal diário bem mais expansivo do que aquele que se acredita existir na maior parte dos locais de trabalho.

Conversa puxa conversa, tornava-se cada vez mais próximo o momento da partida para Lisboa. Perto do autocarro haveria mais funcionários que tinham chegado para o ajudar a carregar.

Sentia-se um certo espírito de união em prol da causa comum, transposto muitas vezes nos discursos gastos de motivação para a manifestação “*Oh, pah! Quem me dera ir, mas tenho cá a minha filha este fim-de-semana e depois já chego tarde!*”; “*Já tenho saudades de ir a uma manif*”.

Já no meu lugar sentada, ter-me-ão dito que uma das pessoas que antes eu tinha abraçado ia comigo também, fiquei animada. — *Mais à frente no relato, explicarei o porquê de tanto interesse nesta funcionária em particular.*

Dir-se-ia ter achado a minha *informante privilegiada*, ainda que disso não lhe desse conhecimento. Dado o seu papel preponderante na unidade social em estudo, aquela funcionária conhecia o sindicato há bastante tempo, tinha um histórico como militante sindical e era providente em muitos eventos do género, tratando não apenas das palavras de ordem como do encabeçar dos cortejos e/ou das manifestações em que esta instituição se via envolvida.

Tudo pronto para a partida, ia-se aguardando pela chegada dos activistas de Braga e de Viana do Castelo e dos jornalistas do Norte. Noutras manifestações de maior envergadura ter-se-iam atropelado uns aos outros; nesse dia, porém, não vieram, ao contrário do que viria a suceder, em excesso, na capital, algumas horas depois.

Partimos às 8.45, quinze minutos depois do esperado.

Dando os últimos retoques com vista ao conforto, retomo, com a minha informante, velhas conversas de forma a tentar perceber o percurso da instituição nos últimos tempos. À medida que vou somando histórias individuais, de amigos comuns, observo também que este autocarro teria alguns rostos mais jovens de filhos de activistas que resolveram acompanhar os pais. Não seriam muitos, mas havia 3 ou 4 adolescentes no contexto do protesto. Da minha experiência passada, era raro que isso acontecesse, sendo que, em diversos protestos em que tinha participado, seria uma das pessoas mais jovens naqueles locais.

Embalados nas conversas comuns, foi rapidamente que chegámos a Gaia, onde recolheríamos mais activistas e alguns deles altos dirigentes sindicais. No autocarro ia-se, contudo, falando de futebol, pois não se sabia se a Espanha passaria, ou não, às meias-finais do Campeonato da Europa²⁵⁰.

A manhã estava já quente e ainda nos faltava cumprir centenas de quilómetros até à capital.

A Flor²⁵¹, assim se chamava a colega de banco, ia tentando comigo uma letra sonante para a manifestação: não sabíamos lá muito bem o texto a usar, apesar de a música já estar escolhida. Michel Teló daria a melodia; o *comunicado*, as *palavras-chave* (*subsídios, governo, povo*):

Nossa, Nossa
Governo não se safa,
Ai se te pego,
Ai se te pego,
Malícia, Malícia,
Governo que não poupa;
Governo que não presta,
Só falta levar a roupa.

²⁵⁰ A inclusão deste tipo de pormenor no texto obedece à necessidade de privilegiar a informalidade, pois como propõe Costa, a “participação informal nas mais variadas situações — situações rotineiras do quotidiano, acontecimentos ocasionais regulares ou situações excepcionais — e a conversa informal nessas situações, são as técnicas nucleares de pesquisa de terreno (...) Por vezes algumas das informações mais significativas não são as que o investigador obtém através das perguntas que faz mas das perguntas que lhe fazem a ele” (A. F. Costa, 2003: 138).

²⁵¹ O nome da activista foi alterado na versão definitiva da tese, de modo a preservar a sua identidade. Apesar da autorização prévia cedida, considerou-me mais conveniente recorrer a um nome falso, de modo a que a visada não sofresse represálias futuras.

Em Guimarães, 5 anos antes, a aplicação da música da *Floribela* às preocupações sindicais da altura tinha feito sucesso, abrindo os blocos informativos da SIC. O *inusitado* será sempre um inestimável *valor notícia*, na verdade, e disso estava bem consciente o responsável pela comunicação do sindicato.

Artur Monteiro teria, porém, outra ideia e mandou abortar a missão, dizendo-nos haver um carro de apoio com música e *palavras de ordem*. A logística era agora profissional.

Refeitas da advertência, Flor e eu traçávamos agora um novo diálogo. Deleitada, ouvia-a como se fosse a primeira vez: admirava a sua postura calma e tranquila. Se fosse pessoa, a *liberdade* teria aquele rosto. Flor era mulher na casa dos 50, de ombros largos, e robustos, e de um rosto permanentemente juvenil; dir-se-ia mulher, mas com cara de jovem. Flor era, contudo, avó: tinha duas filhas crescidas e um longo passado ligado à luta. Por causa disso, estivera na URSS e na China, logo depois da Revolução de Abril.

Sem saber porquê, sentia-me honrada com a sua presença e com a forma como me foi relatando o passado, sem que eu lho pedisse. Sempre ansiei que o fizesse, algum dia, no período em que trabalhei naquele lugar; todavia, nunca lho ousei pedir. E nunca ela o fizera antes com tanto entusiasmo: brilhavam-lhe os olhos. Narrava-me agora, pela primeira vez, a sua vida de operária e de como a incomodava não poder aprender o corte de alfaiate, destinado apenas a homens. Nesse tempo, quase teria causado uma revolução na fábrica e a verdade é que não regressaria, ao trabalho, numa segunda-feira qualquer. Mudança de nome, mudança de identidade, destino: a clandestinidade. Morrera-lhe um primo na URSS. Houve repercussões familiares. O silêncio tomou-me; o tema era demasiado constrangedor; não o quis explorar mais — Regressámos enfim à pacatez do autocarro, desfilando tão-só o simples rosário das conversas banais.

Grândola Vila Morena chega à rádio, ainda sem a nova semântica que lhe foi dado nos tempos actuais. Os activistas presentes entoavam a música na ponta da língua. Em *playback*, fingiria sabê-la também, pois não queria ser apontada no grupo. O espírito de camaradagem era um requisito obrigatório. Aprendi isso enquanto profissional daquele lugar.

De algum modo, em locais implicados ideologicamente teria sido fundamental vestir a camisola da organização; vesti-a várias vezes. E era realmente no quotidiano que o espírito de missão se impunha, apesar de eu não trabalhar mais ali.

Fizemos, então, a nossa primeira paragem entre as 10:30 e as 10:45, o tempo que levou a que o grupo do Norte conquistasse uma estação de serviço para o

pequeno-almoço. Era normal, em manifestações para Lisboa, realizarem-se paragens pelo caminho, não apenas para descansar o corpo, mas para acertar horários de almoço e de encontro na capital.

Já na estrada, *Maio Maduro Maio* inicia de novo a viagem. Pelo relógio são 10:50. Somos o autocarro n.º 3 e com isso assinalámos uma posição na caravana.

Abaixo do nosso número segue no vidro um cartaz antigovernamental, com Passos Coelho em sombra escura, lembrando a figura de um assaltante, subtítulo com um *slogan* que assim o sugeriria, como se constata da *imagem n.º 15*.

Imagem 15: Cartaz colocado no autocarro n.º 3

NO DIA 22, NÓS TRABALHADORES SAÍMOS À RUA, E OS APOSENTADOS VÃO CONNOSCO!

A Federação da Função Pública e os seus Sindicatos, apelam a todos o trabalhadores e todos os aposentados que participem na grand MANIFESTAÇÃO de 22 de JUNHO, com concentração no Príncipe Real desfile para S. Bento, passando pelo Tribunal Constitucional.

**RESISTE E LUTA!
A LUTA É O CAMINHO!**



Fonte: Comunidade do STFPSN

Recordo que nem todos os autocarros puderam levar este cartaz, alegando, um dos motoristas (de uma empresa privada), que não tinha autorização para transportar “um cartaz daqueles”. Nenhuma oposição por parte do sindicato, nenhum conflito se registou.

11:02, *Amigo, maior que o pensamento, — e lá viria “Zeca, de novo”.*

Depois deste tema, muitos Zecas se seguiram, destacando-se, em coro, a *Maria-faia* às 11:07.

Embalados os ouvidos desde o Porto, os olhos começavam também a ser encaminhados, tendo-me sido entregue, por um activista sindical, o jornal “*Notícias da Paz*”. Trouxe ainda consigo um flyer sobre a Síria, onde se poderia ler “*Contra a ingerência e a agressão à Síria*”, sendo este da responsabilidade do Conselho Português para a Paz e Cooperação ([CPPC]).

Imagem 16: Jornal *Notícias da Paz*



Imagem 17: Flyer sobre a Síria



Percebia-se, nesta atitude, o que alguns autores sugeriam sobre a relevância atribuída às redes do sindicato e também da sua potencial ligação a outros movimentos sociais e partidos políticos.

Já perto das 12:12, na rádio soava agora “*E depois do adeus*”, de Paulo de Carvalho.

Visivelmente mais popular, esta música era do agrado da adolescente do banco da frente, soletrando-a do princípio ao fim. Depois da estrofe final, ter-se-á virado para a mãe, perguntando-lhe: “*canto bem, não canto?*” – A mãe sorria-se, envaidecida.

Entre as 12:45 e as 13:30, o autocarro parou antes de Lisboa num café/restaurante habitual: ‘O pôr-do-sol’. Hora de abastecer. Os activistas, guarnecidos de farnéis, iam escolhendo lugares para forrar estômagos. A verdade é que o único local com sombra estava fechado. Desesperados, começaram a montar o farnel em qualquer lugar.

Apesar de esta manifestação ser bastante pequena (prevendo-se a presença de 6.000 pessoas), o grau de dificuldade em arranjar um sítio para comer e/ou descansar manteve-se demasiado alto, dada a gigantesca afluência de pessoas, ao mesmo tempo, no mesmo lugar.

Assim que todos chegaram ao autocarro, já pelas 13:30, o líder do STFPSN deu as últimas instruções, não apenas relativas às palavras de ordem, ou ao comportamento esperado por parte dos manifestantes, mas conformes também aos horários de regresso e à forma como a manifestação deveria seguir até à Assembleia da República: “*Camaradas! É uma manifestação ordeira!*”.

Fora do autocarro, ter-se-á distribuído várias camisolas para os manifestantes, cada uma com a sua cor e com os seus dizeres: as amarelas declaravam “*Fim ao roubo nos salários*”; as azuis e as vermelhas “*Para uma administração pública moderna e eficiente ao serviço do povo e do país*”; as beges “*A política de direita está a levar-nos ao antigamente*”. – Pelas palavras usadas, o problema do discurso voltava a ser colocado: o termo *roubo* e a palavra *antigamente* eram recursos repetitivos, como se o mundo tivesse ficado nos anos 70.

Entramos no *Príncipe Real* às 14.00.

5.3.2.6. Do Príncipe Real ao Tribunal Constitucional. Entre a rotinização das palavras e a revolução criativa do som e da imagem

Mal saímos do autocarro, além de uma vasta formação policial, somos brindados com um dia quente de sol. A música era agora mais ritmada: Zeca Afonso tinha dado lugar a ... *Zeca Afonso*, mas desta vez no projecto '*Zeca Sempre*'.

Alguma agitação, muita cor, e, definitivamente, o Porto trazia o São João a Lisboa. — Era um dos objectivos do STFPSN, poder criar uma *acção de protesto criativa*: apercebi-me disso no decorrer da manifestação.

O sindicato vinha muito bem preparado em termos de utilização da cor para o desfile. O trabalho e a preocupação foram ao pormenor, ao ponto de se ter criado arcos de São João, com quadras alusivas ao tema que podem ser lidas e consultadas também em *apêndices*: “*São João já está na altura/do teu poder dar nas vistas/Salva a nossa agricultura/ da ministra Assunção Cristas*”; “*Ó meu rico São João/viver assim é um martírio/O Coelho este Verão/roubou-nos o subsídio*”; “*Ó meu rico São João/Gostamos tanto de ti/Ajuda-nos a escorraçar/ a Troika e o FMI*”.

Imagem 18: Um dos cartazes do STFPSN



Talvez pela cor das bandeiras, ou das faixas, ou talvez dos *martelinhos* distribuídos, o STFPSN foi convidado a encabeçar a manifestação.

Imagem 19: STFPSN a encabeçar a manifestação da FNSFP



Ladeados pela polícia e pela comunicação social, os activistas sindicais preparavam-se para iniciar o protesto com hora marcada para as 14.30. Megafones, carros de apoio, faixas distribuídas e activistas organizados, assim se acautelou o cortejo.

Mal dou por mim naquele cenário colorido, recebo de imediato o convite da jornalista da RTP para falar. Em breves segundos de pânico recuso bruscamente, de forma a tornar mais sólida a minha negação. Procurei alguém do sindicato para o fazer. Não seria necessário esperar muito, pois, mal viro costas, havia já uma dirigente sindical a falar para o canal do Estado.

Imagem 20: RTP e SIC a cobrir a manifestação



Aspecto de grande realce foi a carga mediática que o protesto estava a obter: demasiadas câmaras, demasiados jornalistas e todos a lutar por uma fotografia de um activista em especial.

Na casa dos 60, num aspecto algo agastado, ostentava este homem, de fluorescentes olhos azuis, uma camisola berrante da selecção nacional, ao que se juntava também um boné do *Futebol Clube do Porto*. Todos quiseram filmar, todos quiseram fotografar, todos quiseram entrevistar. O bizarro juntava-se novamente aos *media*.

Imagem 21: Activista preferido dos *media*



Partimos enfim para o Tribunal Constitucional, numa marcha lenta que torrava a pele, na ausência de sombras visíveis, sendo este um dos mais quentes dias que Junho houvera de ver.

Poucas pessoas na rua, curiosos, enfim, nas janelas, pareciam querer também descortinar a entidade em protesto.

“É uma zona fatal para manifs”, pensava eu.

Descendo a rua a passo, fomos ladeados de jornalistas e de polícias à civil, a gritar bem alto e até bem perto do Tribunal Constitucional: “O Tribunal Constitucional tem de ser imparcial”; “Não, e não, ao roubo dos subsídios”.

Imagem 22: Flyer com palavras de ordem



Depois de vinte minutos de espera à porta daquele edifício, ninguém apareceu. Seguimos em frente.

5.3.2.7. Do Tribunal Constitucional à Assembleia da República

Haveria alguma ironia nos constantes *flashes* dos repórteres presentes, atendendo ao facto de haver pouca gente na manifestação e muitos jornalistas nas bermas. Não sendo um protesto gigantesco, seria algo estranho o excessivo interesse demonstrado por parte dos *media* naquele local. Era Sexta-feira, é certo; o final de Junho estava próximo, é um facto, mas ainda não era caso de as agendas mediáticas andarem assim tão desfalcadas.

Apesar de o tema do protesto possuir um inestimável *valor notícia*, relacionado com factores de economia nacional, os poucos activistas esperados não justificavam a presença de tantos jornalistas nas ruas. É certo que nem todas as pessoas que andavam a filmar e a fotografar seriam jornalistas, mas também não tinha sentido o excesso de meios deslocados para o local.

Alheios a essas questões fomos seguindo até à Assembleia, onde nos esperava, desta vez, um pequeno contingente de polícias, contrastando com o policiamento de outros eventos sindicais em que estive presente. Longe dos protestos de outrora, percebia-se que não havia tantos elementos da PSP como noutros casos.

Imagem 23: Policiamento de uma manifestação da CGTP em 2007



Imagem 24: Policiamento de uma manifestação da FNSFP em 2012



Subimos então a rua e fomos directos a um comício montado pela CGTP. Discursou Arménio Carlos, Ana Avoila, e estariam ainda presentes, naquele local, Bernardino Soares, do PCP, e outros deputados da ala esquerda.

Apercebendo-se das movimentações, um comerciante de rua gritava pela multidão “*olha a água fresquinha, quem compra!*”; do outro lado, alguém respondia

de pronto: “*se ainda fosse uma mini*”. E logo a resposta se fez ouvir: “*olha a cerveja fresquinha, quem compra!*”. Outra vez aqui se assinalava também a rotinização e o conservadorismo dos rituais sindicais, de tal forma que os próprios comerciantes tinham já as suas estratégias de venda nos eventos.

O comício seguiu monotemático e breve, com apenas um ponto essencial a focar: a oposição aos cortes do subsídio de Natal e das Férias.

Imagem 25: Comício presidido por Arménio Carlos no final da manifestação



Encerrado o discurso, os manifestantes começaram a abandonar o local, dirigindo-se aos seus autocarros. Pelo caminho, eram comuns as brincadeiras entre eles, ou com as pessoas que passavam nas ruas: “*Amigo, segure a carteira, o governo anda aí*”, assim se dirigia, aleatoriamente, um dos manifestantes aos transeuntes com quem se cruzava.

Mais alto, faziam-se ouvir também os temas de sempre, entoados em coro: “*a luta continua, a luta continua*”; “*CGTP unidade sindical*”, entre outras frases comuns.

5.3.2.8.O regresso. Destino: Vila Real. Considerações finais

Aproximava-se o fim do protesto e, paradoxalmente, fez-se o habitual percurso de outras situações: ir ao *McDonalds* lanchar. Como nós, outros activistas procuraram o local. Não se sabe se por ser o *McDonalds* o único local disponível naquela zona, ou simplesmente porque dispunha de uma casa de banho desocupada no perturbador horizonte de uma viagem que adivinhava longa. O facto é que, como

local de *fast food*, oferecia também um serviço rápido de concepção de comida para quem ainda demoraria horas até chegar a casa.

Deixámos então Lisboa, mas desta vez num mini-autocarro rumo à capital de Trás-os-Montes e Alto Douro. E, de novo, mais uma vez, ficou provada a capacidade logística deste tipo de organização.

Não indo para o Porto, rapidamente me foi providenciado, por parte da coordenação do STFPSN, um meio de transporte alternativo para ir embora. Conheci 8 activistas de Vila Real e com eles rumei a casa.

Desta vez, ao contrário do que aconteceu na manhã, a música era a de uma estação nacional de rádio e sem qualquer tipo de conotação política. As conversas cruzavam os temas de gastronomia: *feijoada para aqui, tripas para ali, bolo acolá*.

Como estava acompanhada com uma jovem estudante de mestrado, que fez o favor de me auxiliar na manifestação, passámos o caminho de Lisboa a Vila Real a conversar e cantar para que ninguém adormecesse ao volante.

À passagem por Leiria, reunimos farnel, pois ninguém queria chegar a casa com comida. Nesta altura, os eventos sindicais, que envolviam viagens de autocarro, assemelhavam-se muito a excursões. Era como se fosse uma festa.

Os activistas de Chaves juntaram-se a nós: trouxeram vinho caseiro e outros produtos típicos. Insistiram para que se comesse arroz do forno servido em barro de Bizalhães, confeccionado por uma activista do Pêso da Régua: não me senti à vontade para recusar. Marinheira de primeira viagem, a minha colega declinava timidamente as tentadoras ofertas dos sindicalistas; e eu, ao contrário, ia trocando salpicão transmontano por rissóis e croquetes. Sabia que a camaradagem assim mo exigia.

Na estação de serviço, alguém começou a cantar: e cedo se percebeu que se tratava de um outro grupo que também tinha estado presente na manifestação. Curioso foi actualizar informação ali mesmo sobre o sucesso/insucesso do evento: “*o meu filho disse que aparecemos na sic notícias*”. O sindicato tinha encabeçado o protesto.

Rumamos a Vila Real, hora de chegada: 23.30.

5.4.Os dados relativos à análise qualitativa

O presente capítulo serve três interesses fundamentais: a) retomar as diferenças de caracterização dos dois movimentos sociais em estudo (o STFPSN e o *Protesto da geração à rasca*), agora com os dados recolhidos nos eventos que ambos levaram a cabo e que foram acompanhados por esta investigação; b) comparar as suas actuações públicas nos protestos, salientando de que forma a sua estrutura organizativa terá condicionado os seus diferentes *outputs*; c) caracterizar as *práticas comunicativas* que os dois movimentos executaram, salientando os termos e os propósitos da *comunicação interna*, nos seus fluxos de maior ou menor informalidade e os *outputs* produzidos em matéria de *comunicação externa*.

No primeiro ponto aludido, e tendo por referência o marco teórico da tese, é possível retomar os juízos de dissemelhança que ocorrem entre os *novos movimentos sociais* (aqui representados pelo *Protesto da geração à rasca*) e *velhos movimentos sociais* (aqui reproduzidos na análise do STFPSN).

Deu-se conta, noutro lugar, que os *novos movimentos sociais* esboçam, muitas vezes, o rosto de um novo sujeito social sem face visível e cujas vanguardas não são facilmente assinaláveis (Martins & Medeiros, 2001: 165), acentuando-se a ideia de que estes sujeitos não serão “classes, mas grupos marginais em relação aos padrões de normalidade sociocultural. Isto é, poderiam vir de todas as minorias excluídas (...) [tendo] em comum uma atitude de oposição” (Alonso, 2009: 60).

E, de facto, várias constatações se realizaram nesse sentido no que se refere ao *Protesto da geração à rasca*, por um lado, por via de uma ausência de lideranças, reflectida não apenas na forma como decorreu a distribuição da *literatura de apoio* ao evento (tendo, apesar disso, circulado via *email*, de forma viral), como também na maneira como decorreu o evento em si.

Isso ficou desde logo perceptível no testemunho de um dos jovens voluntários do protesto, com quem se falou três dias depois, em busca de um complemento à informação que se havia recolhido no próprio dia, deixando clara a ideia de um movimento sem rosto, escorado na multidão: “*Havia como que um porta-voz e vários grupos responsáveis pelas coisas. Por exemplo, o som foi experimentado no próprio dia, porque alguém arranjou alguma coisa. Uns trouxeram as colunas, outros os*

megafones e por aí fora” (Tiago Magalhães²⁵², comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Sem líderes nomeáveis, embora pudessem ser identificados os seus porta-vozes, a acção colectiva envolveu um vasto leque de pessoas, provenientes de várias classes sociais, localizações, escalões etários e de género, sem que se pudesse afirmar, com certeza, o predomínio de uma das classes sobre as demais. Nessa medida, concordámos com as perspectivas dos autores da TNMS que, afastando-se das teses marxistas, afirmam que a acção colectiva não é uma escolha baseada em condições estruturais, mas o produto de um envolvimento, a) baseado na solidariedade, b) no conflito (embora o movimento se definisse pacifista) e em clara discordância com c) o sistema em que a acção ocorreu, como também salientaria Melucci, referindo uma das características centrais dos novos movimentos (cit. por Picolotto, 2007: 172).

Estarão também compreendidos nesta visão alguns dos elementos que Touraine (1984) considerava nucleares para a definição de *movimento social*: a) o *princípio da identidade*, a ascensão do actor social por si próprio; b) o *princípio da oposição*, o que implica que o actor fosse capaz de identificar o seu inimigo; c) o *princípio da totalidade*, que se atribui à capacidade que o movimento teria para participação na acção histórica.

No que se refere ao *princípio da identidade*, este terá sido, durante algum tempo, relativamente coeso, pois o *Protesto da geração à rasca* conseguiu afirmar-se e trazer várias pessoas para a rua, de forma espontânea, e com alguma rapidez, dando origem, mais tarde, a uma associação, designada por *Movimento 12 de Março*; no que diz respeito ao princípio da oposição, ficou notório que o movimento se contrapunha às medidas propostas para o PEC 4, ainda que, no seu manifesto, subsistissem as mesmas reivindicações apontadas por outros movimentos internacionais (*Los Indignados Globales*, *The Protesters*, o movimento *Occupy*, o movimento *Que se lixe a Troika*): o fim da exploração laboral, a luta contra os abusos das multinacionais, o advogar de novas causas e de novos modelos democráticos que implicariam uma maior abertura para a sociedade civil.

No que concerne ao princípio da *totalidade*, poder-se-iam apresentar diferentes leituras sobre o seu poder de acção histórica, uma vez que, se por um lado o movimento está já numa fase de adormecimento, por outro, terá também

²⁵² O nome do entrevistado foi adulterado, de modo a preservar a sua identidade, evitando-se assim problemas futuros, potencialmente originados na sua participação como voluntário num evento de protesto público.

contribuído para a derrota eleitoral do partido socialista, levando à eleição de Passos Coelho em Junho de 2011.

No que se refere aos sindicatos, cumpre lembrar que são hoje vistos como estruturas burocráticas, tradicionais e pouco permeáveis a grandes mudanças, com procedimentos tipificados e rotinas instaladas (Estanque, 1999, 2004; G. Wood, 2004; Hyman 2004a, 2004b; B. S. Santos 2008b), o que também se verificou em alguns momentos do relato do *Protesto contra a perda do subsídio de Férias e de Natal*, quando, por exemplo, se repetiam os locais de pausa, a selecção musical, ou ainda a escolha dos *slogans* e das palavras de ordem, fosse nos seus cartazes, nos seus comunicados, ou em *fliers* diversos.

Afirmar isso não implica conquanto que a leitura do caso em estudo se fizesse somente desta forma, dado que, em alguns momentos, se verificou também mutações nos termos e nos rituais usados no espaço público, lançando-se mão de suportes de comunicação mais juvenis, e providenciando também, a montante, algumas condições estéticas e visuais mais expressivas, como as que ficaram associadas à escolha dos materiais para o protesto (os arcos de São João, ou as cores neles usadas), ou as que se relacionavam com o novo edifício da organização, mostrando-se mais moderno, aos olhos de todos aqueles que com esta entidade estabelecessem algum tipo de contacto.

Se isso servirá para fazer aumentar as taxas de sindicalização, só um estudo focalizado nesse aspecto o poderia atestar, o facto é que a entidade sindical que se estudou em detalhe, o STFPSN, acabou por demonstrar algum interesse pelo bem-estar físico e psicológico dos seus trabalhadores, disponibilizando espaços mais amplos e convidativos ao trabalho, o que acabou por ter também reflexos no exterior da instituição.

Aduzida, de forma breve, a caracterização dos dois actores sociais, uma das primeiras conclusões que se pôde retirar da análise qualitativa proposta nos relatos de *observação directa*, é que a estrutura dos diferentes tipos de movimento condiciona os seus *outputs* comunicativos.

Por serem mais descentralizados, não-hierárquicos e fluidos nos seus procedimentos, e também por que se orientarem por uma acção política não institucional, dirigida à opinião pública (B. S. Santos, 2001c), os *novos movimentos sociais* possuem uma eficácia comunicativa mais imediata, projectando-se mais rapidamente nos órgãos de comunicação social, dado as suas múltiplas *performances* criativas e os seus formatos amadores e intimistas.

Isso mesmo se verificou no testemunho de um dos activistas do *Protesto da geração à rasca* no Porto, destacando que, em relação aos meios de comunicação social, eram os jornalistas a tomar a dianteira na abordagem: “*Não contactámos os jornalistas, nós fomos contactados por vários meios de comunicação social (e jornalistas de vários países da Europa!)*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Interessa resgatar, do exposto, as distinções que se encontraram na análise dos dois eventos, em termos de *agenda*, de *tipo de sujeito social*, e das suas *práticas comunicativas*, internas, externas, formais e informais, ascendentes e descendentes.

Começamos pelo *Protesto da geração à rasca*, cuja *agenda* se terá centrado em várias temáticas simultâneas, tratando-se de um movimento que procurou defender um novo conjunto de valores posteriores ao materialismo²⁵³, ao invés dos velhos temas da *segurança*, da *defesa nacional*, da *subsistência* e da *estabilidade económica*, tradicionalmente associados aos sindicatos. Esses valores serão facilmente encontrados no seu principal documento ideológico: o *manifesto*. Dir-se-á que o *Protesto da geração à rasca* não foge ao que outros protestos e outros movimentos proclamaram em termos teóricos, sobrevalorizando uma preocupação com a sociedade civil e os seus actuais modos de expressão.

Se ao invés da *agenda*, se ponderar o *tipo de sujeito social* em causa, dir-se-ia que, no *Protesto da geração à rasca*, persistiu um sujeito colectivo e sem rosto, uma vez que deixou de ser fácil identificar os responsáveis pelas formas de opressão e/ou de libertação, como também salientado por Santos (2001c: 179). De tal forma isso aconteceu, que, no período posterior ao *Protesto da geração à rasca*, nem todos os grupos foram convidados a participar do movimento a que deu origem (o M12M), ressaltando-se, também aqui, a sua vocação descentralizada, como se confirmará novamente no testemunho de Tiago Magalhães: “*Apesar de tudo, o Protesto da geração à rasca era descentralizado, não estava directamente ligado ao de Lisboa, pois que tudo o que se fez cá em cima era da nossa autoria*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Apesar de este tipo de grupos se distanciar deliberadamente dos partidos políticos, crê-se que tenha existido, neste caso em particular, e tendo em conta o relato de observação directa, uma influência partidária orientada para os partidos

²⁵³ Ainda a propósito, pertinentes são as palavras de Sena, caracterizando estes valores como: “preocupações com a satisfação estética e com o conhecimento, em que ganha sentido a qualidade de vida, a liberdade de expressão, a problemática do ambiente e se (re)valorizam as relações pessoais” (Sena, 2008: 9; cfr. Martins & Medeiros, 2001: 170).

esquerda, por causa dos *slogans* mais repetidos na manifestação. Isto não significa, contudo, que prevalecesse alguma força política em especial, uma vez que a manifestação foi alimentada por vários sectores da sociedade portuguesa, numa horizontalidade incapaz de deixar ver mais ou menos partidarismo. Ou seja, se é verdade que se pode afirmar ter havido uma influência político-partidária, ainda que ténue, também é certo asseverar-se que o movimento se autoprojectara como ‘apartidário’, sendo essa desvinculação reiterada publicamente, em diversas ocasiões, mesmo que mais tarde se viesse a formalizar uma associação específica (M12M).

No que respeita aos problemas de comunicação, salienta-se alguns aspectos que se prendem com a criatividade e a informalidade nos recursos e nos materiais, na *espontaneidade* atribuída a algumas das suas múltiplas *performances*, recordadas no relato de observação, destacando-se ainda a utilização de *slogans* apartidários, mesmo que fosse notória a relação entre alguns desses *slogans* e os que são repetidamente usados por algumas facções políticas. A título exemplificativo, recordamos os que se repetiram ao longo da marcha: “*O povo unido não precisa de partido*”; “*E quem não salta é do governo, Olé, Olé*”; “*E o povo, pá?*”.

No que diz respeito aos ruídos de comunicação, ou aos seus problemas avaliados em termos globais, salienta-se que, em pleno protesto, existiu um conjunto de dificuldades derivadas da ineficácia do sistema de som, do voluntarismo da logística, ou do reduzido número de participantes com funções de apoio ao evento, como se subentendeu do testemunho que anteriormente se apontou sobre a logística, que, segundo aquela fonte, teria sido alcançada pelo esforço de todos os participantes voluntários.

Outros problemas que se registaram ficaram relacionados com a ausência de alguns *slogans* unificadores, que se retractariam na falta de comunhão de interesses e, mais tarde, na efemeridade do evento, logo desmantelado, assim que terminou.

No âmbito da *literatura de apoio*, verificou-se a ausência de cartazes, de bandeiras, ou de autocolantes, num deserto visual, compensado, todavia, com as *performances* descentralizadas, juvenis, e criativas, bem como pelos cartazes artesanais distribuídos na marcha ou trazidos de casa.

Acredita-se que as falhas detectadas são também um reflexo das opções tomadas, pela organização, em termos de *comunicação interna* e *externa*, salientando-se agora uma apreciação mais pormenorizada sobre as duas dimensões de comunicação.

Em matéria de *comunicação interna*, ignora-se a forma como o evento foi trabalhado a montante pelos organizadores, embora o conhecimento público sobre os seus suportes visuais e verbais, complementado com a entrevista realizada a um dos activistas, permita recriar o hipotético cenário anterior ao dia do protesto, e em particular se a leitura se fizer acompanhar de uma análise mais pormenorizada do *blog* deste movimento, da sua página do *Facebook*, e/ou da *literatura de apoio* que andaria a circular na *Internet*, de forma viral (*fliers*, manifestos e cartazes).

Relativamente ao testemunho do activista do Porto, este foi providencial em dois momentos, salientando, primeiro, o principal método de angariação de activistas para a causa, e, depois, a forma como o *email* se converteu em ferramenta de divulgação externa: “*Funcionava muito pelo passa-palavra até uma semana e meia antes do Protesto, depois cada voluntário ia gerindo um grupo em concreto, havendo vários grupos responsáveis por várias coisas*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Noutro momento da conversa, terá ainda alegado: “*O mail era gerido por alguém. Havia sempre voluntários para diferentes tarefas*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

No que se refere aos encontros presenciais, ou à maneira como o grupo se reunia, ou discutia os seus problemas, a tese não possui dados que possam atestar da sua maior ou menor informalidade, apesar disso, e tendo em conta os canais, as mensagens e os meios utilizados na comunicação do grupo para o exterior, julga-se existir, na organização, um grande nível de informalidade, afirmada num dos *posts* do *blog*, onde se defendia que ninguém seria líder, apesar de haver porta-vozes, *todos seriam líderes, todos seriam staff*.

E, se é verdade que também aqui ficavam patentes os registos de uma superioridade dos relacionamentos informais sobre os formais, dada a ausência de uma organização coesa, o facto é que, ao invés de isso poder ser uma vantagem, ter-se-á transformado, em nosso entender, numa desvantagem, pois que o factor *pertença* seria, de algum modo, anulado. Ou seja, poder-se-ia afirmar que a excessiva horizontalidade nos alicerces organizativos do movimento lhe causariam o célebre dilema do “*ser de todos e de ninguém*”; por outro lado, não seria impossível defender também que a objecção à perdurabilidade do espírito de grupo, ou de *pertença*, ocorreria, a montante, pela sua própria natureza, na medida em que o seu nascimento implicava já a iminência de uma breve morte.

Em matéria de *comunicação externa*, examinada sob o ponto de vista prático da *assessoria de imprensa*, da *gestão de eventos* e da *gestão de crises*, pelo

observado em presença no dia do protesto, e também por referência aos seus suportes materiais, crê-se ter existido algumas insuficiências nesse sector, ainda que, ao nível dos seus *outputs* comunicativos, o grupo viesse a ter bastante sucesso nos *media*.

Acredita-se que a logística tenha sido pouco profissional, atendendo ao pouco cuidado na criação de cartazes, ou de dispositivos visuais e verbais de apoio ao evento (como se poderá verificar nos registos fotográficos colocados em *apêndices*), manifestada também na disposição dos locais de intervenção pública, e na ausência, supõe-se, de planos de eventos e de crises para o protesto.

Na impossibilidade técnica de recolha deste tipo de informação, no período que antecedeu o dia da manifestação, ignoram-se os procedimentos que o grupo adoptou nessas duas componentes práticas de comunicação, embora se adivinhem alguns esforços que com estas se relacionem. Por exemplo, apesar de não haver uma logística profissional, ou uma *gestão de crises* perdurável, até porque a natureza efémera do movimento não o justificaria, foi dado a perceber, pelo testemunho do activista no Norte, que terá havido, não raro, uma preocupação com a segurança do evento, como se depreende do facto de o grupo, no Porto, ter reunido “*com a polícia, com o governo civil e com a Câmara Municipal*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Se em relação às duas componentes práticas de comunicação aludidas (*gestão de eventos* e *gestão de crises*) se subentende um menor esforço nelas aplicado, com a *assessoria de imprensa*, acredita-se ter existido uma maior preocupação, na medida em que os porta-vozes nacionais do protesto foram dando entrevistas, foram sendo convidados para programas televisivos, o que se replicou, mais tarde, na muita projecção que o evento teve nos meios de comunicação de massas.

Em relação ao Porto, retém-se, de novo, o testemunho do jovem voluntário, tendo este manifestado ter havido uma preocupação com os *media*, mas de âmbito reactivo, ou seja, não se tratou de uma relação bidireccional, ou liderada pela fonte, mas impulsionada pelos próprios jornalistas, como se lê nas seguintes palavras: “*No início os jornalistas vinham ter com a organização. Depois criou-se um efeito bola de neve no Facebook. E as coisas foram-se organizando mais*” (Tiago Magalhães, comunicação pessoal, 14 de Março de 2011).

Em relação ao que se passou em Lisboa, ou em outras partes do país e da Europa, desconhece-se se o mérito do sucesso mediático se devia às suas assessorias, ou se teria a ver com um *newsvalue* ligado à novidade que esta acção reivindicativa representava para os portugueses.

Se o *Protesto da geração à rasca* se afirmou assim como um lugar de alguma informalidade e horizontalidade nos relacionamentos, nos canais, e nas mensagens, com uma *comunicação interna* algo penalizada pelo excesso de informalidade e de efemeridade associado ao seu próprio *staff* (o anónimo rosto da multidão), embora compensado pela projecção alcançada em termos de *comunicação externa*, no que diz respeito ao STFPSN, e no que se refere, novamente, às questões de *agenda*, de *tipo de sujeito social*, e *das práticas comunicativas*, internas, externas, ascendentes e descendentes, cumpre salientar o seguinte.

Em termos de *agenda*, dir-se-ia que, para o evento em causa (o *Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal*), esta seria monotemática, focalizando-se no tema dos subsídios de Férias e de Natal. Isto não inviabilizou, conquanto, a existência de outros assuntos paralelos, propostos nos *slogans* usados nos seus comunicados, ou nos cartazes enviados para os seus activistas, ou para a população em geral, como as descidas dos salários da Função Pública, o aumento das contribuições para a ADSE, ou ainda as questões relacionadas com a mobilidade.

Se em vez da agenda se retomar o *tipo de sujeito social* proeminente, dir-se-ia estar-se na presença de um movimento social tradicional, de tipo conservador, com estruturas hierarquicamente organizadas e lideranças facilmente reconhecidas, como se admitiu ao longo do relato de observação. Se em conta se tiver ainda um plano mais dilatado das tendências sindicais gerais, recordar-se-á os problemas que marcam hoje os sindicatos, materializados nas suas quedas de filiação, na sua incapacidade de mobilização e de mobilização jovem.

Como se propôs primeiramente, o STFPSN é também um sindicato que tem vindo a perder associados, sem que daí se exclua o problema da crise financeira de 2008, que se alastrou a vários outros sectores da sociedade portuguesa. Dizer isso não chega, contudo, atendendo à queda do associativismo, em geral, e às questões que se relacionam com a cidadania portuguesa e os seus baixos índices de democratização (Cabral, 1997; Mendes & Seixas, 2005; Guerra, 2006)²⁵⁴.

É justo admitir-se que todos esses factores influenciem não apenas o associativismo em geral mas também as entidades sindicais, constituindo-se como

²⁵⁴ Como se salientou noutro lugar, há em Portugal, por um lado, um fraco Estado-Providência, compensado, todavia, numa forte Sociedade-Providência assente na célula familiar (Guerra, 2006; Cabral, 1997); e, por outro, a existência de um *despotismo administrativo* e “um distanciamento histórico entre as elites do poder e a população” (Cabral cit. por Mendes & Seixas, 2005: 101). Diz ainda Santos, a propósito: “em Portugal a sociedade civil é fraca e pouco autónoma nos espaços da produção e da cidadania, mas (...) a mesma é forte, autónoma e auto-regulada no espaço doméstico” (cit. por Mendes & Seixas, 2005: 101).

inputs que, mais cedo ou mais tarde, darão origem a determinados *outputs*, reflectidos nas suas *práticas comunicativas*, que se avaliam aqui com o caso STFPSN e as suas *performances de comunicação interna e externa*.

Em matéria de *comunicação interna*, salientar-se-á, desde logo, a realização de reuniões formais e informais, com o *staff* de apoio ao evento, constituído por alguns trabalhadores do sindicato, e ainda a reunião semanal e regular de Segunda-feira, com os membros directivos da coordenação daquela entidade.

Na fase prévia ao evento, os canais seriam sobretudo formais, embora o registo de informalidade fosse uma constante no local, como se deu conta nos relatos de observação directa. Essa marca de informalidade esbatia também, não raro, as diferenças entre os fluxos ascendente e descendente de comunicação, sendo muito comum um tratamento igualitário entre quem mandava e quem obedecia no STFPSN, entre quem produzia e quem consumia os *outputs* sindicais.

Os traços dessa informalidade, manifestada quer nos canais, quer nas mensagens usadas, eram muitas vezes certificados na própria oralidade, ajudando, não raro, a entender o que viria de fora da instituição (ligações políticas externas) e o que residiria na organização em si, pelos laços reais de familiaridade que ocorreriam naquele lugar.

Os estímulos recolhidos em eventos públicos, como aqueles que o sindicato conservava da participação em marchas, protestos, caminhadas, caravanas, ou outros eventos similares, seriam também responsáveis por um reforço de *informalidade na comunicação interna*, como forma de compensar a incerteza e a emotividade, produzidas pelos sucessivos ataques àquele tipo de entidade.

O espírito de equipa manifestar-se-ia, no STFPSN, em vários momentos do evento que se estudou na tese, quer se tratasse da forma calorosa como se cumprimentavam os seus colaboradores, ou na sua presença prematura na organização, na manhã daquele dia, de modo a ajudar no carregamento de materiais para os autocarros.

A esse espírito de solidariedade não seria também indiferente a participação dos funcionários nas próprias manifestações, sem que isso lhes tivesse sido requerido pelas chefias, verificando-se, nesse simples acto, um fortalecimento da união entre quem mandava e quem obedecia.

O facto de todos se tratarem por “tu” seria também uma demonstração de informalidade com vista à anulação das assimetrias formais dentro do espaço-sindicato, marcando não apenas uma cultura organizacional tradicionalmente menos

rígida do que a de outras entidades empresariais, mas conduzindo também ao aumento da solidariedade e equidade entre todos.

Em matéria de *comunicação externa*, analisada sob o ponto de vista da *assessoria de imprensa*, e na análise pontual do evento mencionado, verificou-se uma ineficácia no contacto com os jornalistas no Norte do país, pois, ao contrário do que sucederia em outros casos, estes não compareceram à saída dos autocarros no Porto.

Julgamos que este facto se devia à questão de esta ser uma manifestação convocada por uma estrutura de âmbito nacional (FNSFP), objectando a um exercício descentralizado de *assessoria de imprensa*. Na verdade, era comum, no sindicato, a existência de situações idênticas, sendo que, nesses casos, o procedimento habitual seria uma de duas situações: a) ou o sindicato, no Norte, não chamava os jornalistas, argumentando que a Federação não estaria interessada; b) ou o sindicato chamava os jornalistas, e tinha obtido sucesso na sua relação com os *media*, e esse sucesso seria mal interpretado pelas estruturas superiores, mesmo que todas elas se manifestassem satisfeitas, saudando efusivamente, via telefónica, ou através de *email*, o Coordenador da entidade. Nos indizíveis que ali ocorriam, compreender-se-ia que o jogo da assessoria de imprensa não era simples de executar e obedeceria a determinadas hierarquias e lideranças.

Em termos de *gestão de eventos*, e no que diz respeito apenas à sua preparação no Norte do país, pode dizer-se que a logística terá sido profissional, havendo uma *check list* e uma organização antecipada de todos os documentos e do próprio *staff*, de modo a que tudo funcionasse num certo *timing* e dentro dos objectivos traçados para o evento.

Lembrámos essas situações, por exemplo, com os transportes usados para os activistas, com o carro de apoio, com o sistema profissional de som, com a distribuição das lonas, camisolas, bandeiras e bonés, ou até com o transporte dos arcos de São João.

O evento em si, apesar da multiplicidade das cores, teria um sentido estético harmonioso e equilibrado, que só poderia ter sido alcançado por uma coordenação eficaz de todos os elementos, materiais e humanos, considerados para o sucesso do evento, levando mesmo, no final, a que o sindicato encabeçasse o cortejo em Lisboa.

Em termos de *gestão de crises*, salienta-se que, apesar do STFPSN não ter um *plano de crise* específico, possuía um comité de crise informal, composto pelo Coordenador-geral, pelo Director de serviços, pelos responsáveis da informação e da informática, e ainda pelo secretariado-geral da Direcção. O procedimento ritualizado não seria todavia sistemático, mas pontual, havendo reuniões de urgência, se

necessário, concebendo-se aqui uma actuação reactiva e não preventiva, em matéria de gestão de crises.

Crê-se que esta actuação se devia ao facto de se tratar de uma organização pequena que não possuía mais de 20 funcionários, entre administrativos, auxiliares, técnicos superiores, estagiários, e vários colaboradores (maioritariamente no serviço do contencioso), ao que se associaria ainda o grupo da Direcção do sindicato, composto de vários activistas escalados dos locais de trabalho.

No que respeita ao protesto em concreto, e ainda em relação à *gestão de crises*, acredita-se que a ausência de um *plano de crise* seria prontamente compensada pelas redes informais de solidariedade que existiam na entidade, sendo estas suficientemente coesas para anular a falência de uma das partes, ou a presença de um estímulo negativo para a organização.

Essa eficácia ter-se-á provado em vários incidentes ocorridos no evento relatado: um deles teria sido quando a coordenação facilmente providenciou dois lugares no autocarro de Vila Real para nos trazer para casa; o outro teria que ver com o *carro de apoio* ao evento que transportou sempre um dos membros do *staff*, que houvera sofrido um episódio oncológico grave, e que, apesar disso, participaria no protesto. Não lhe sendo possível fazer todo o trajecto a pé, terá sido providencialmente auxiliado por um funcionário do sindicato que conduzia o carro de apoio.

Nas potenciais reflexões finais sobre o evento em que o STFPSN participou em Lisboa salientam-se alguns aspectos positivos e negativos sobre as suas práticas comunicativas, *grossa modo*. Em termos positivos, destaca-se o facto de se verificar uma profissionalização da logística, o uso de alguma criatividade nos recursos, a distribuição de *literatura de apoio* em abundância e de uma boa selecção do *staff*. Em termos de *material de apoio*, ter-se-á verificado a utilização de vários carros de apoio à manifestação, bem como de transporte dos sistemas de som e de altifalantes.

Nas mensagens escritas divulgadas pelo sindicato voltaram, contudo, a usar-se os mesmos *slogans* e os chavões do costume. A utilização de bandeiras, bonés e camisolas foi abundante, salientando-se o bom funcionamento das redes de solidariedade, prontamente activadas para a rápida distribuição de todo esse material, no menor espaço de tempo.

Se antes se asseverou, para o *Protesto da geração à rasca*, que este seria mais deficitário em termos de *comunicação interna*, compensada, porém, pela forma como se projectaria nos *media* e na opinião pública, salientando com isso que a

horizontalidade dos seus relacionamentos, dos seus canais, e das suas mensagens, iria de encontro às demandas das novas gerações, por exemplo, reflecte-se agora, nos mesmos termos, sobre o STFPSN.

Significa isto aditar que, os procedimentos associados à sua *comunicação interna* seriam mais funcionais, do que os que se verificaram para o *Protesto da geração à rasca*, em especial porque o sindicato saberia combinar uma *informalidade* de relacionamentos com uma *formalidade* na aplicação das práticas e dos procedimentos adoptados.

Em termos de *comunicação externa*, e pese embora a profissionalização associada à gestão de eventos, ter-se-á verificado menos preponderância nos *media*, fruto de uma actuação centralizada em matéria de *assessoria de imprensa*. Em relação às situações de crise, e não obstante a ausência crónica de um *plano de crise* nos sindicatos, estas seriam facilmente compensadas pela solidez dos relacionamentos sindicais em rede.

Resumidos assim os dados de âmbito qualitativo, reenviamos, para o espaço da *Conclusão* final, outras disposições sobre a relação entre os resultados de âmbito quantitativo e as suas dinâmicas de natureza qualitativa, numa leitura final sobre a comunicação, interna e externa, dos sindicatos portugueses em face de novos movimentos sociais.

Conclusão

A necessidade de levar a cabo uma nova linha de pesquisa sociológica (...) faz tanto mais sentido quanto se assiste a uma crescente perda de capacidade mobilizadora das tradicionais estruturas associativas (sindicais, partidárias, etc). No actual cenário de globalização económica e de fragilização das relações sociais e laborais de base contratual em diversos domínios da vida social, ou a sociedade tem capacidade para desenvolver formas mais imaginativas e subtis de manifestação, de participação cívica e política orientadas para a construção de uma cidadania activa, ou as relações sociais e a lógica comunitária estiolam cada vez mais, com o permanente debilitar da «esfera pública» e o consequente risco de esvaziamento da vida democrática (Estanque, 1999: 107).

As sociedades actuais dispõem, hoje, de meios tecnológicos avançados que se reflectem nas suas dimensões sociais, económicas e culturais. A globalização, como fenómeno que lidera esse processo evolutivo, terá trazido progressos científicos, económicos e digitais, como nunca se houvera registado noutra etapa da história da humanidade. Em termos utópicos seria quase inegável afirmar-se que as dificuldades sentidas pelas populações poderiam ser facilmente colmatadas pelo desenvolvimento alcançado pelos países mais ricos do mundo; a realidade que todavia se observa impele-nos para uma visão mais crítica e cuidadosa dos fenómenos transcritos.

E esse facto é tão ou mais relevante quando se considera o caso dos sindicatos, do seu papel social, e da importância que as RP podem ter na sua maior projecção em face de novas gerações e/ou novos estímulos, ocasionados por novas propostas de activismo mais criativo e coincidente com os estilos de vida da contemporaneidade.

Partimos para este trabalho com a referência de várias crises, não apenas a económica, que se tem evidenciado com maior vigor desde 2008, mas uma crise associada também à sustentabilidade histórica dos sindicatos, acometida de um certo enfraquecimento global do poder dos seus líderes e das suas ideologias. Procurou-se compreender também por isso, e no decorrer desse processo, de que forma é que essa fragilidade se fazia sentir e de que maneira é que as dinâmicas comunicativas se perspectivariam nestas organizações.

As quedas de filiação sindical, que têm ocorrido um pouco por todo o mundo, têm uma paternidade conhecida decorrente da acção conjunta de vários actores sociais, de onde não é possível excluir os próprios sindicatos, como se recordou noutra vez.

Se para os sindicalistas, os responsáveis desse enfraquecimento sindical devem ser procurados nas entidades patronais, no poder económico e financeiro, nas multinacionais, no Estado, nas instituições e nos organismos de âmbito transnacional, como a UE, o FMI, por exemplo, e de cujas decisões dependem os Estados-Nação; para os economistas, e para uma boa franja da sociedade civil, os sindicatos continuam a deter demasiado poder e a lei laboral permanece como um obstáculo à flexibilização dos trabalhadores e das suas rotinas, contrariando os esforços de competitividade das empresas e da sua sobrevivência.

Transposto o percurso, teórico e empírico, que nos afasta do início deste trabalho, é chegado o momento da síntese final e das recomendações para o futuro.

O propósito central da tese era analisar o peso atribuído às RP, no sentido mais lato do termo, no processo de modernização dos sindicatos portugueses. Pretendia-se descobrir que critérios explícitos e implícitos poderiam estar na origem de uma *modernização sindical* nacional, por acção das suas práticas comunicativas, ainda que houvesse também, paralelamente, um objectivo sociológico de interpretação da acção dos novos movimentos sociais nesse processo (como se manifestou pela criação da H2).

Tendo em conta os contextos sociais, culturais e históricos, que foram demarcados em fases precedentes, sustentou-se um esquema causal onde o fenómeno da *modernização sindical* seria acelerado por dois outros fenómenos: a) pela introdução de instrumentos de RP nos sindicatos portugueses; b) pela pressão causada pelos *novos movimentos sociais*, que se têm instalado na vida social, política e económica, portuguesa, dos últimos anos.

Questionou-se também, noutra vez, se a *modernização sindical* poderia ser projectada ou realizada pela introdução das ferramentas de RP nos sindicatos. Com alguma controvérsia, partiu-se de uma provocação apontada por outros autores, interrogando se as mesmas RP que, outrora, serviram os interesses do *capital*, poderiam estar também ao serviço do *trabalho* (Murade, 2007).

No âmbito dos *objectivos* fundamentais da tese, visava-se caracterizar o papel das RP nos sindicatos portugueses, nas suas diferentes práticas e especialidades, compreendendo que ligações poderiam existir entre os sindicatos, o poder instituído, os *novos movimentos sociais* e outros *stakeholders*. Era nosso intento ainda a

comparação entre as práticas comunicativas efectuadas pelos sindicatos e pelos *novos movimentos sociais*, na observação de dois protestos públicos. Aos objectivos expostos acrescentou-se ainda a necessidade de impulsionar a investigação na área social das RP.

Tendo em vista as metas perscrutadas, recordamos também a *pergunta inicial*, tendo sido esta formulada da seguinte forma: “Qual a importância das *Relações Públicas na modernização dos sindicatos portugueses?*”. Apesar de a pergunta ser demasiado ampla, reconhece-se as suas qualidades de concisão, clareza e exequibilidade, transpostas mais tarde na criação de hipóteses de trabalho.

Na fase inicial de investigação procedeu-se a um conjunto de leituras exploratórias e a uma pesquisa documental nas áreas das RP, dos sindicatos, dos *novos movimentos sociais*, e dos contextos espaço-temporais em que todos estes fenómenos ocorreriam, lembrando os temas da *globalização*, das alterações das funções de Estado, e das transições ocorridas nos modelos do trabalho.

Associado a uma pesquisa teórica inicial, realizou-se também um conjunto de conversas informais com um dirigente sindical, um anarquista, e um membro de uma associação, de forma a compreender melhor os universos aqui dispostos, centralizando alguns caminhos, refutando alguns atalhos. Os dados que foram recolhidos nesta fase não foram, todavia, usados como matéria de consolidação empírica, mas como simples orientações iniciais de escolhas para a estrutura da tese.

Na convergência entre os processos de leitura e os dados obtidos junto dos actores individuais supramencionados, construíram-se duas hipóteses fundamentais de trabalho, aqui recordadas:

H1- A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é um factor de *modernização sindical*: a) quanto mais diversificada for a utilização de instrumentos de *comunicação interna*, mais dinâmico, profissional e feliz será o desempenho do *público interno*; b) quanto mais frequente e diversificada for a utilização de ferramentas de *comunicação externa* (nas suas componentes de *assessoria de imprensa*, de *gestão de eventos* e de *gestão de crises*), mais elevada será: a projecção mediática dos sindicatos; a potencial angariação de novas sindicalizações (e de sindicalizações jovens); e os níveis de satisfação dos sócios de longa duração.

H2- A introdução de instrumentos de Relações Públicas nos sindicatos portugueses é acelerada pela eclosão de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e do seu renovado poder comunicativo: a) *quanto*

mais elevada for a utilização de instrumentos de comunicação interna nos sindicatos, mais profissional será o seu relacionamento com os sócios de longa duração; b) quanto mais diversificada for a utilização de ferramentas de comunicação externa, maior será a sua capacidade de projecção mediática em face de novos movimentos sociais e em rede.

Apesar da complexidade que lhes possa ser associada à primeira vista, uma análise mais demorada sobre os seus constituintes, permitir-nos-á aumentar o conhecimento sobre as práticas comunicativas dos sindicatos portugueses e dos *novos movimentos sociais*.

Assim, no espaço de reflexão final, que agora se inicia, procurar-se-á interpretar, em termos mais globais, os resultados obtidos na IV.^a e V.^a Parte da tese.

Atendendo à complexidade referida, repartimos a análise das *hipóteses* de trabalho pela observação parcelar de cada uma das suas alíneas.

No caso da H1, estudámos exclusivamente a comunicação dos sindicatos, nas suas dimensões de *comunicação interna* e *externa*, sendo que, no caso da *comunicação externa*, esta foi dividida em três das suas componentes práticas, a *assessoria de imprensa*, a *gestão de crises* e a *gestão de eventos*.

Antes, porém, de prosseguir nas considerações que as duas *hipóteses* permitiram delinear, é importante referir que os resultados obtidos, em sede de experimentação, apenas sustentam uma aproximação à realidade sindical portuguesa, sendo limitados, por isso, no tempo e no espaço da investigação; também por isso, devem, quanto a nós, ser interpretados como pontos de partida, não se considerando as vantagens de uma investigação estatística mais elaborada, pelas condições que previamente se explicaram na IV.^a Parte da dissertação.

Assumimos, então, que os benefícios associados à quantificação da informação não terão sido recebidos neste trabalho, tendo em conta que: a) os dados obtidos, pela administração do *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, não foram suficientes para serem considerados representativos de uma população (havendo apenas 30 casos válidos, num universo de 184 inquiridos); b) a aplicação do *inquérito via questionário aos sócios do STFPSN*, sendo estabelecida apenas a uma *amostra probabilística por conveniência*, não permite a sua generalização para outros casos.

Se aliado aos dois factores mencionados se acrescentar que uma das técnicas de maior realce na tese foi a utilização da *observação directa (participante e não*

participante), compreendemos que a sua carga qualitativa fez circunscrever a análise empírica apenas aos conteúdos extraídos dos dois eventos observados em particular (as *manifestações* que acompanhámos), vedando-nos novamente a possibilidade de *generalização* dos resultados obtidos.

Apesar das dificuldades aludidas, e admitindo a incapacidade de extrapolação dos resultados, quantitativos e qualitativos, para o *universo* sindical português, o presente trabalho ter-nos-á permitido, todavia, aumentar o conhecimento sobre os sistemas sindicais, as suas dinâmicas, interna e externa, e os seus problemas do foro da comunicação, viabilizando-nos um entendimento mais alargado sobre algumas das suas causas, auxiliando-nos, de igual maneira, na criação de um conjunto de recomendações para a modernização comunicativa destas entidades.

No marco teórico da dissertação, analisámos os contextos em que os sindicatos laboram na actualidade, observando-se toda uma envolvente social, política e económica, propícia à criação de ruídos na comunicação sindical, sejam estes de âmbito técnico (considerando-se os seus suportes físicos de comunicação, por exemplo), de cariz semântico (compreendendo-se os seus entraves linguísticos, sustentados na proliferação do *sindicalês*), ou de eficácia, tendo em conta a queda acentuada das taxas de filiação que se descreveram pormenorizadamente noutro lugar (A.C. Ferreira, 2001; B. S. Santos, 2001b; Hyman 2004a, 2004b; Kochan *et al.*, 2004; M. C. Silva, 2007; Estanque, 2008).

Não se trata, portanto, apenas do pouco investimento realizado na área da comunicação escrita e/ou electrónica, como nos foi dado a perceber já na parte prática, pela ausência de técnicos especializados para esses desempenhos, mas de ruídos de compreensão que se colocam entre aquilo que é produzido pelos emissores credenciados (os sindicatos) e aquilo que é adquirido pelos seus receptores nem sempre destinatários (opinião pública, órgãos de comunicação social, público interno, delegados sindicais, associados e potenciais novos associados). Esses ruídos têm, apesar disso, razões de existência, ocasionadas, muitas vezes, nos contextos que envolvem as transições históricas globais.

Nessa linha, e com vista ao prosseguimento do texto, é possível retomar o questionamento inicial, aludindo, em estado latente, às falhas de comunicação que existem hoje nos sindicatos e, de forma mais manifesta, ao papel revolucionário que as RP poderão ter na compensação dessas falhas.

Retomar-se-á, nesse sentido, a análise das *hipóteses* consideradas na investigação e os resultados obtidos no estudo empírico (V. ^a Parte).

No que diz respeito à H1, afirmámos que a *introdução de instrumentos de RP nos sindicatos portugueses poderia ser factor de modernização sindical*. Teria sido esta a nossa hipótese mais global. Dividimos, porém, essa *hipótese*, em duas alíneas que contemplariam as suas duas dimensões comunicativas: a *comunicação interna* e a *comunicação externa* dos sindicatos.

No que diz respeito alínea a), alegámos que *quanto mais diversificada fosse a utilização de instrumentos de comunicação interna, mais dinâmico, profissional e feliz seria o desempenho do público interno*. Ou seja, o que se procurou entender neste caso foi a forma como executariam, os sindicatos portugueses, a sua *comunicação interna*, acreditando que um uso diversificado das suas ferramentas fosse indicador de profissionalismo, dinâmica e felicidade no local de trabalho.

Para uma compreensão mais alargada do *profissionalismo*, da *dinâmica*, e da *felicidade*, associados à *comunicação interna* das entidades sindicais, recordam-se, agora, alguns dados obtidos na V.^a Parte da dissertação, e mesmo alertando, de novo, para a sua *não representatividade*, cremos que a relevância desses resultados poderá ser usada em futuras investigações.

Naquilo que se denominou, noutro lugar, de macroanálise, e tendo por referência o *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, verificámos que os instrumentos de *comunicação interna* mais utilizados, nos casos válidos obtidos (30 inquéritos), foram as reuniões (15%), o *mail* interno (14%), as circulares e informações (13%), bem como os *placards* (12%), havendo um menor interesse atribuído aos memorandos (6%) e aos jornais internos (6%).

A breve análise que estes dados permitiram, mostra, desde logo, o predomínio de uma *comunicação descendente*, hierarquicamente desenhada, se atendermos ao facto de que as reuniões, os *mails* e os *placards* são propostos e actualizados pelas chefias, ou pelos cargos dirigentes.

Desta feita, é visível uma prevalência de uma comunicação verticalizada, descendente, que se desloca do topo para as bases. Um dos instrumentos de *comunicação interna* menos utilizado foi, como vimos, o *jornal interno*. Na compreensão que fazemos desse resultado, este indicia uma assimetria na troca de informações, no seio das organizações consultadas, onde prospera, quanto a nós, o uso recorrente de ferramentas unidireccionais de comunicação.

Se apenas se tivesse em consideração estes resultados de âmbito quantitativo, verificar-se-ia que estariam certos os teóricos que defendem que os sindicatos são locais com alguns problemas de democratização interna e onde a probabilidade de diálogo é menor. E se apenas se mantivesse em observação esses dados, entender-se-

ia que, para a existência de um contexto sindical moderno, seria necessário que estas entidades promovessem formas mais democráticas de interacção e de participação de todos os seus funcionários. As RP de *excelência* assim o recomendariam, como analisado no espaço teórico da tese. Na verdade, esperar um tipo de comunicação vertical, cujos recursos se baseiem apenas em reuniões, informações, ofícios, ou outras formas hierarquizadas de distribuição de informação sobre o *público interno*, conduziria apenas à desnecessária proliferação de boatos e rumores dentro da organização, com todos os problemas que essa possibilidade acarreta, como nos sugeriu Torquato, admitindo que um dos grandes problemas da comunicação organizacional se situa precisamente na exacerbação do fluxo descendente de comunicação, em detrimento das bases.

A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até ao topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Estas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais, constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos (Torquato, 1986b: 33).

A não relevância dada, por exemplo, aos *jornais internos*, ou a outros mecanismos que possam pôr em pé de igualdade todos os funcionários de uma mesma organização, pode ser interpretada como uma forma de censura à opinião daqueles que têm menos poder dentro do espaço-sindicato.

E este facto é tanto mais preocupante quanto, no âmbito dos *novos movimentos sociais*, se vislumbram, precisamente, modelos contrários de comunicação, onde a bidireccionalidade é um procedimento comum.

Aliás, se se recordar a forma como foi orientado o protesto de *Los Indignados Globales* (e cuja leitura se poderá rever na II.^a Parte da Tese), recordar-se-ão os formatos mais democráticos que os diferentes grupos elegeram, em Madrid, para tomar decisões conjuntas. Ou se, em vez de *Los Indignados*, se propuser o movimento *Occupy*, veremos que as suas principais vantagens estavam plasmadas também nas estratégias igualitárias de comunicação, como aqui recordamos, uma vez mais, com as palavras de Chomsky:

As grandes manifestações, a desobediência civil e as detenções são elementos fulcrais da estratégia do movimento, mas as actividades diárias de discussão, os grupos de trabalho e as assembleias-gerais são os seus alicerces, as forças em acção que adicionam a massa humana e energia à onda do movimento (2013: 13).

Se a carência de instrumentos igualitários de *comunicação interna*, no espaço-sindicato, foi antes analisada em referência à pouca utilização de *jornais internos*, o *deficit* de preocupação com esse tipo de *comunicação* pode ser também avaliado na forma como as entidades sindicais promovem os seus *eventos organizacionais*.

Pelos dados relativos ao *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, verificámos que quase todos os sindicatos consultados indicaram as reuniões internas (26%) como um dos eventos mais frequentes, seguindo-se as tomadas de posse (16%), os congressos (15%), os seminários (14%) e as formações para colaboradores (14%). Os eventos menos frequentes seriam os jantares de empresa (2%) e as viagens de empresa (1%), compreendendo-se aqui um ténue investimento em eventos que permitissem uma execução feliz do trabalho, ou que enfatizassem a criação de um sentimento de pertença. Poucos eventos terão sido dedicados ao lazer e ao convívio entre os membros da organização-sindicato.

Se nos domínios da macroanálise há algumas questões mais problemáticas no que diz respeito à eleição de ferramentas de *comunicação interna*, no âmbito do *estudo de caso* e tendo em conta os *métodos qualitativos* utilizados (a *observação participante*), é possível verificar algumas diferenças, recordando-se aqui o esforço que algumas entidades sindicais (o STFPSN) têm feito para a sua *modernização* global, sendo este esforço sustentado maioritariamente na renovação dos suportes físicos da organização.

No exemplo apreciado, foi possível comprovar que tem havido uma maior preocupação na adopção de artefactos e de mobiliário, procurando-se obter, com isso, uma certa humanização do espaço-empresa, tratando-se não apenas da capacitação da entidade específica (o STFPSN) para a obtenção de equipamentos vocacionados para os seus funcionários, e para as suas reclamações/sugestões (sendo frequente o uso de *placards*, caixa de sugestões, por exemplo), mas também de toda uma renovação arquitectónica e de mobiliário que potencia uma boa execução do trabalho e uma execução feliz do trabalho (espaços de lazer; equipamentos de cozinha; equipamentos de higiene; locais de pausa; decoração).

Quer isto dizer que o conceito de trabalho feliz, atendendo ao relato de *observação participante* proposto na V.^a Parte da tese, é uma realidade no STFPSN, reflectida na atenção que tem sido dada aos espaços físicos da organização, sendo esta beneficiada e equipada com modernos escritórios e infra-estruturas de *design* sofisticado, onde se intercalaram espaços de lazer com escritórios e zonas de atendimento ao público, estando todos esses elementos distribuídos por amplos

corredores e espaços decorativos, combinando aspectos naturais com um bom gosto estético, permitindo não apenas a satisfação de quem ali trabalha, mas projectando também uma imagem de modernidade sindical para o exterior.

Na impossibilidade de estender o ‘caso’ a outras organizações, dada a não representatividade do método, e também na impossibilidade de se provar a relação directa entre a maior felicidade e o melhor equipamento, considera-se, todavia, que a *modernização* associada a este sindicato ficou bem patente até pelo prémio que os arquitectos da obra receberam.

Dissemos noutro lugar que a *comunicação interna* poderia ser entendida como um “termómetro das instituições em matéria de ética, responsabilidade social e mesmo qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa ou organização” (Neto, 2009: 1); lembrar esse argumento é confirmar que as preocupações com o bem-estar dos funcionários do STFPSN terão de ser encaradas também como um indicador de bom relacionamento entre as chefias e os seus funcionários, ou como forma de atender aos princípios mais elementares da RSE, no que se agrega aos contextos de recepção dos serviços daquela organização. Recordando Xifra, considerou-se que era possível haver uma correspondência entre a satisfação dos funcionários, de uma empresa/ entidade, com os seus níveis de produtividade: “*Identification with the organisation’s values and message increases the level of participation within entities and constructs an area of understanding, which constitutes the backbone of public relations activity*” (Xifra, 2012: 8). E, em relação ao STFPSN, essa satisfação terá sido materializada, em momentos de muito trabalho, numa adesão incondicional a horários anti-sociais, ou no desenvolvimento de competências distintas das que os seus funcionários estariam habituados a realizar, todavia, em prol do bem comum: seria esse o procedimento prévio a qualquer manifestação, ou evento de índole sindical, como também demos conta no relato de *observação directa*.

Na verdade, o facto de os próprios funcionários do sindicato quererem participar activamente numa manifestação, que se prolongaria muito além do seu habitual horário de trabalho, seria sinónimo de satisfação com a organização e de um melhor desempenho, mesmo que em vista não houvesse uma remuneração associada.

Como se deu conta no relato de *observação participante*, relativo à manifestação sindical do dia 22 de Junho de 2012, haveria uma funcionária daquela entidade que estaria a participar no evento, abdicando não apenas do seu dia de trabalho – facto permitido e incentivado pela entidade patronal (o próprio sindicato) –, mas também de todas as horas que iriam além do horário habitual. Como ela,

outros funcionários estariam presentes, sem que para tal fossem obrigados. Crê-se que, se a execução do trabalho não fosse feliz naquela organização, tal não ocorreria. Na verdade, se o *público interno* do STFPSN não estivesse minimamente identificado com os valores da organização, ou se perante esta manifestasse algum descontentamento, os seus funcionários não participariam neste tipo de eventos, já que estes não eram obrigatórios na entidade.

Neste seguimento, e ainda com referência à microanálise, seria conveniente sublinhar também a importância do ambiente informal sindical, com dados relativos novamente ao relato de observação directa, evidenciando as afectividades e a informalidade existentes no seio do STFPSN, nos momentos que antecederam o evento em causa (Protesto contra a perda dos subsídios de Férias e de Natal, em 2012).

Essa informalidade estaria patente, desde logo, nos canais de comunicação utilizados, verificando-se que, paralelamente à proliferação formal de *comunicados* escritos e de *reuniões nos locais de trabalho*, numa fase prévia ao evento, terá havido um conjunto de conversas informais, não directivas, e aí já no dia da manifestação, em que o Coordenador procuraria incentivar, motivar e descontraír os seus subordinados.

A informalidade aludida seria também visível nos conteúdos das mensagens, como se verificou na prática, por exemplo, nas conversas mantidas durante a viagem até Lisboa, discutindo-se outros temas que não apenas a manifestação, com alusões repetidas ao fenómeno desportivo futebolístico e às sugestões gastronómicas do dia.

Aliada ainda à informalidade dos canais e das mensagens trocadas, entre as chefias e as bases, estaria também a relevância atribuída às saudações matinais frequentemente utilizadas entre o *público interno* daquelas entidades e às quais nos referimos no relato de observação directa. Poder-se-ia argumentar, com razão, que essa informalidade viria do exterior, pelos laços político-partidários existentes, ou que esta seria até o mais justo desenvolvimento de alguns laços de familiaridade que ocorreriam naquele local, como também se deu conta noutro lugar, mas a verdade é que estes eram transversais a toda a organização, alargando-se também aos elementos que eram de diferentes proveniências político-partidárias.

Assim se entende que além dos canais e das mensagens, a informalidade promovida pelo STFPSN seria também sustentada em diversos eventos internos que a organização permitia e incentivava, materializando-se na celebração dos aniversários de cada um dos envolvidos, nas festas de Natal, nos convívios anuais, ou na promoção

de eventos de dança à Sexta-feira, como se confirmou numa das conversas informais numa fase inicial da tese.

A aparente formalidade hierárquica neste sindicato dava lugar, não raro, a uma menor rigidez dos papéis atribuídos a cada um, em especial se estes fossem aplicados em eventos propícios a esse exercício, quer se tratasse de eventos de âmbito organizacional (internos), ou de âmbito sindical (externo), havendo um esforço sustentado de equipa de modo a compensar também as agressões externas a que a entidade era muitas vezes sujeita.

Verificámos ainda que, em alguns momentos, a participação dos funcionários nas preocupações da entidade iria além do seu horário de trabalho, solidificando-se também aí uma união com as chefias e com os seus activistas. O facto de todos se tratarem por “tu” no sindicato, ou a forma como todos se saudariam pela manhã, como ficou proposto, seria também uma mostra de informalidade que visava atenuar as assimetrias dentro daquele espaço, marcando não apenas uma cultura organizacional reconhecidamente menos rígida do que a de outras entidades empresariais, mas conduzindo também à abertura de um maior espaço para a solidariedade e a união entre todos os envolvidos.

Ainda do disposto anterior, e com base nas referências teóricas que se deixaram para trás, sustenta-se a seguinte reflexão: sindicatos modernos são todos aqueles que conseguirem promover a felicidade no local de trabalho, até porquê, ao proceder dessa forma, estão a atingir os seus objectivos de eficiência, como sugere Etzioni (1984: 2): “Habitualmente, os operários satisfeitos trabalham mais e melhor do que os frustrados. Dentro de certos limites, a felicidade aumenta a eficiência das organizações e, inversamente, sem organizações eficientes seria inconcebível grande parte da nossa felicidade”.

Na continuação desse argumento, são também pertinentes e conclusivas as palavras de Torquato em relação ao que se consideraria ser uma integração eficaz dos fluxos de *comunicação interna*. Assim, e de acordo com o autor:

Deve-se estabelecer efectiva integração entre os fluxos horizontal e vertical, que constituem as principais fontes de manutenção do sistema organizacional, compreendendo-se que, no nível interpessoal, as relações são eminentemente horizontais e não verticais, e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações interpessoais possam se efectivar num clima de respeito mútuo. (...) Esses são alguns pré-requisitos para o estabelecimento da integração na organização (Torquato, 1986b: 35).

Na impossibilidade de readquirir todos os dados obtidos pelos indicadores considerados para a análise da dimensão de *comunicação interna* dos sindicatos portugueses, e cuja consulta integral se fará na V.^a Parte da tese, prossegue-se com os desempenhos relacionados com a *comunicação externa*, examinando já a alínea b) da H1.

Nesta alínea, conjecturou-se que *quanto mais frequente e diversificada fosse a utilização de ferramentas de comunicação externa (nas suas componentes de assessoria de imprensa, de gestão de eventos e de gestão de crises), mais elevados seriam: a projecção mediática dos sindicatos; a potencial angariação de novas sindicalizações (e de sindicalizações jovens); e os níveis de satisfação dos sócios de longa duração.*

Sobre isso cumpre, antes de mais, uma ressalva: pelos dados obtidos pelo *inquérito geral aos sindicatos portugueses* descobrimos que, dos casos válidos auscultados, todos os sindicatos (100%) responderam não ter um profissional especializado para a realização de *assessoria de imprensa*, de *gestão de crises* e de *gestão de eventos*; apesar disso, e mesmo não existindo esse profissional, obteve-se resposta para questões específicas, o que, em nosso entender, demonstra que as práticas associadas à *comunicação externa*, além de pontuais, são também desempenhadas por indivíduos formados noutras áreas, entendendo-se aqui uma subserviência das RP à área de Recursos Humanos, ocorrência já discutida na I.^a Parte da tese.

Fechado o parêntesis, reflecte-se, agora, sobre cada uma das componentes práticas de *comunicação externa*. No caso da *assessoria de imprensa*, verificou-se um procedimento padrão, por parte das associações sindicais portuguesas, que reporta à utilização de *notas* (23,9%), *comunicados* (22,0%) e do agendamento de *entrevistas* (21,1%) com a comunicação social. Menor relevância terá sido dada aos *press-releases* (7,3%) e aos convites genéricos à imprensa (9,2%).

Por si só, estes dados revelam algum conservadorismo no manuseamento dos instrumentos de *assessoria de imprensa*, havendo uma maior prevalência das *notas* e dos *comunicados* sobre outras formas alternativas de interacção, recursos habituais, como dissemos, dos *novos movimentos sociais*, e aos quais voltaremos nas conclusões finais sobre a H2.

Ainda num comentário à *assessoria de imprensa* executada nos sindicatos portugueses, e tendo em conta a *frequência* com que os inquiridos dizem utilizar as suas ferramentas, verificou-se que 79% dos sindicatos possui um uso “muito

frequente” de *comunicados*, *notas* e *press-releases*. Quer isto dizer que, apesar da utilização destes recursos obedecer a um planeamento rotineiro, e tendo em conta, por exemplo, os *outputs* de outras estruturas superiores, como as confederações (CGTP, UGT), a diversificação dos instrumentos utilizados não se afasta muito das práticas correntes de outras organizações, com um excesso de uso dos seus instrumentos tradicionais e algo burocráticos, como podem ser compreendidos os *comunicados*, as *notas*, os *press-releases*, e o *agendamento de entrevistas*. Em nosso entender, seria interessante que os sindicatos arriscassem mais, contrariando as rotinas conservadoras de envio regular de informação para os *media*, contrabalançando as virtudes óbvias de um modelo de *Informação Pública*, na interpretação de Grunig e Hunt (1984), com os benefícios de adopção de um *modelo Simétrico Bidireccional* nesses procedimentos, atendendo às necessidades dos *media* e da sociedade civil na altura de executar os seus contactos com o exterior.

Afirmar isto não significa, porém, que aumentar, só por si, a utilização de formas criativas de *assessoria de imprensa* seja sinónimo de um incremento nos seus níveis de projecção mediática, ou de angariação de novas sindicalizações, ou até de satisfação dos sócios de longa duração, como pressuposto na alínea b) da H1, uma vez que essa relação só poderia ser comprovada se, na tese, se tivesse procedido ao cruzamento de variáveis por recurso a medidas de associação, facto que nos foi, desde logo, vedado pela escassez de dados válidos, como dissemos nas ressalvas prévias. Daí resulta que os dados obtidos são sobretudo descritivos de realidades às quais nos tentamos aproximar.

No que se refere à *gestão de crises*, ter-se-á verificado, pelo *inquérito ao universo dos sindicatos portugueses*, que nenhuma das entidades consultadas possuía um *plano de crise*, mas algumas delas consideraram ter vivido situações de crise, relacionadas com casos de *violência*, *desvinculação de sócios*, *incêndios*, *falência do sistema eléctrico* e *greves falhadas*.

De novo se evidencia um certo amadorismo nos procedimentos da gestão de crises, pela ausência não apenas de um profissional para a gestão de crises, ou de uma comissão de crises permanente, mas também de um documento capaz de antecipar as situações inusitadas a que os sindicatos também não estarão imunes.

No que diz respeito à *gestão de eventos*, e atendendo novamente à macroanálise, o nosso estudo terá testado alguns eventos de âmbito organizacional (internos) e de âmbito sindical (externos), verificando-se que, se, em relação aos primeiros, há uma tendência natural para a execução de eventos formais e com algum passado nas organizações, sem que se proceda à adopção de registos mais

criativos e modernos e que associem a felicidade no local de trabalho, relativamente aos últimos, têm-se favorecido as reuniões nos locais de trabalho (20%), as greves (19%), os plenários (18%), as manifestações (15%) e as concentrações (14%), sendo que os *eventos sindicais* menos frequentes serão as marchas, as caravanas e os cordões humanos, o demonstra, de novo, um certo *conservadorismo* na forma de comunicação com o exterior. Sobre isso, dissemos noutra lugar que os *novos movimentos sociais* teriam uma certa dianteira, sendo esta replicada, invariavelmente, na atracção das camadas mais jovens da população.

Na compreensão global que fazemos do fenómeno, a rotinização associada à preferência por greves, concentrações, manifestações, esbarrará com a necessidade de uma maior criatividade, reclamada pelos jovens trabalhadores que chegam hoje precariamente ao mercado de trabalho, mas com elevados níveis de instrução.

Aqui conduzidos, e pelos dados de âmbito global, a resposta que se nos oferece dar à H1 é meramente indicativa, ou seja, é possível considerar que há uma relação directa entre uma *modernização sindical* e a introdução de instrumentos de RP nos sindicatos —, sejam estes considerados na sua dimensão de *comunicação interna*, com a agilização das relações de confiança entre o público interno (verificadas sobretudo no estudo de caso, do STFPSN), ou na sua dimensão de *comunicação externa*, pelo melhoramento de três das suas mais importantes componentes, a *assessoria de imprensa*, a *gestão de eventos*, e a *gestão de crises* —, mas é impossível provar essa relação num estudo tão amplo, sem que se recorra a uma redefinição mais apurada das variáveis que se pretendem verdadeiramente apurar, merecendo-nos este facto uma atenção redobrada em futuras investigações.

Um dos primeiros passos a considerar num esforço de *modernização comunicativa* sindical, passaria, em nosso entender, pela contratação de profissionais da área da comunicação, de modo a criar esquemas mais globais de actuação dentro destas organizações. Não menos relevante seria melhorar também algumas das componentes de comunicação interna e externa dos sindicatos, como as que, antes, se consideraram conservadoras e tradicionais, ou rotinizadas, sugerindo-se, em contrapartida, que a concepção de *eventos sindicais* mais criativos, ou de formas mais sofisticadas de relacionamento com os *media*, poderiam renovar a forma de angariação de novas sindicalizações nos grupos mais jovens do mercado de trabalho. O problema da precariedade, dos recibos verdes, de baixas remunerações, seria certamente um mal menor se os jovens trabalhadores se vissem representados pelas entidades sindicais, ou se perante estas experimentassem algum tipo de identificação gratificante.

Estes trabalhadores nasceram não apenas numa época pujante de um capitalismo arrasador como foram sendo também alimentados no seio de uma sociedade individualista, como se pretendeu expor noutro lugar; utilizar, nesse sentido, e, para essa geração, os mesmos argumentos e os mesmos recursos da década de 70, ou proceder com o mesmo tipo de eventos rotineiros, não aumentará, na compreensão que fazemos do fenómeno, a identificação que os jovens normalmente procuram em novos movimentos sociais emergentes.

A renovação da *comunicação externa* deve também por isso ocorrer com o fortalecimento da sua componente de *assessoria de imprensa*, tanto mais que os próprios sindicatos têm hoje uma imagem deficitária nos órgãos de comunicação social. Numa das questões colocadas no *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses* ter-se-á perguntado às respectivas entidades se estas apareciam nas notícias e com que *frequência* isso ocorreria: descobriu-se que 57% dos sindicatos portugueses afirmavam aparecer nas notícias “mais de 5 vezes por ano”; 3% considerava aparecer apenas “1 vez por ano”; e 10% admitia que “Quase nunca” aparecia nas notícias.

Pode assumir-se, neste caso, e novamente em relação à *assessoria de imprensa*, que os sindicatos portugueses possuem um uso conservador das suas ferramentas e que isto tem repercussões na sua projecção mediática, aqui avaliada pela *frequência* com que os sindicatos auscultados terão dito aparecer nas notícias, o que, como se observou, pode ir de “Quase nunca” a “mais de 5 vezes ao ano”. Em estudos mais pormenorizados e que envolvessem, por exemplo, a *análise de conteúdo* como principal método de recolha de dados, teria sido possível obter-se uma informação mais aprofundada, não apenas sobre os níveis de projecção mediática, mas também sobre a forma como esta se faria sentir.

Ainda a propósito, é bom não esquecer que o facto de uma qualquer estrutura sindical exhibir uma certa prevalência nos *media* também não é indicativo de que os seus receptores entendam as suas mensagens, nem que essas mensagens sejam interpretadas todas da mesma forma, ou em função dos mesmos objectivos, como também ficou sustentado teoricamente pelo princípio da *selectividade* apontado na I.^a Parte da dissertação.

No que diz respeito à *gestão de eventos*, particularmente os que são delineados para o exterior, nesta tese compreendidos como *eventos sindicais*, verificámos as mesmas conclusões obtidas para a *assessoria de imprensa*, ou seja, sobressai um certo *conservadorismo*, sobretudo se os termos de comparação tiverem em conta a *performance* da concorrência (os *novos movimentos sociais*). Têm-se

privilegiado, como se viu, as *reuniões nos locais de trabalho*, os *plenários*, as *manifestações*, as *greves*, sendo que os eventos menos comuns, ou seja, todos aqueles em que a criatividade possa ser mais perceptível, são menos frequentes. Também pelos motivos apontados anteriormente, não possuímos dados estatísticos que nos permitam dizer com confiança que possa haver uma relação directa entre a diversidade dos *eventos sindicais* e a sua projecção mediática, a sua possibilidade de angariação de novos associados, ou até do aumento dos níveis de satisfação dos sócios de longa duração, mas esta dedução pode ser realizada quando verificamos que o sindicalismo português é também, cada vez mais, uma prática de um grupo etário mais velho, que tem uma menor projecção nos *media* do que os *novos movimentos sociais*, ou que continua a ser um exercício suportado pelos seus clientes do costume (sócios de longa duração).

Por outras palavras, acreditamos que a pouca diversificação de *eventos* criados no âmbito sindical pode: 1) ser também causadora de uma baixa projecção mediática, que obedece a calendarizações e sazonalidades, muitas vezes orquestradas em favor de orientações políticas mais urgentes; 2) pode provocar um desinteresse por parte das novas gerações, que não se identificam com os eventos realizados pelos sindicatos, ressaltando-se, contudo, e em terceiro lugar, 3) um nível de satisfação “Excelente” por parte dos sócios de longa duração, que continuam a ser o ancoradouro dos sindicatos de há 30 anos a esta parte.

Se em termos da H1, apresentámos algumas observações mais globais sobre a comunicação realizada nos sindicatos portugueses, a H2 coloca-nos perante outras indagações que convocam, de novo, as dimensões de *comunicação interna* e *externa* dos sindicatos, mas impondo-nos a comparação entre estes dois grupos. Tratar-se-á aqui já não apenas de uma *análise à comunicação* dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*, mas de uma reflexão sociológica mais profunda, uma vez que os dados obtidos ajudam a compreender não apenas aquilo que é produzido, mas também os seus contextos sociais, culturais e organizacionais.

Propusemos na H2 que a introdução de instrumentos de RP nos sindicatos portugueses seria acelerada pela emergência de *novos movimentos sociais* na sociedade portuguesa e do seu renovado poder comunicativo. Pretendia-se saber se a ocorrência de um fenómeno, *a introdução de instrumentos de RP nos sindicatos portugueses*, era acelerado por um outro fenómeno, *a emergência de novos movimentos sociais*, havendo também aqui duas alíneas a considerar, onde se examinava de novo a *comunicação interna* e *externa* dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*.

A análise que se realiza sobre essas alíneas resulta da interpretação proposta maioritariamente nos dois relatos de *observação directa* das *manifestações* dos dois movimentos sociais, recorrendo, de novo, para o efeito, às *grelhas de observação* (*vide apêndices*) e às três categorias nelas consideradas: a) os cenários das práticas culturais; b) a definição dos actores sociais em campo; c) e os trajectos comunicativos avaliados em termos de som, imagem e texto.

As categorias supracitadas serão aqui exploradas em conjunto, embora com uma maior relevância atribuída aos *trajectos comunicativos* operados pelos dois movimentos sociais (um de carácter tradicional, outro de carácter emancipatório).

Antes de se proceder à reflexão sobre a *comunicação interna* e *externa* dos sindicatos e dos *novos movimentos sociais*, evidenciam-se algumas diferenças que existem entre estas duas estruturas, mas tendo por referência, já não o marco teórico, mas os resultados obtidos na V.^a Parte da tese.

Noutro lugar, distinguimos *velhos* de *novos movimentos sociais*, considerando que os *novos* correspondem, muitas vezes, a sujeitos sociais sem face visível ou vanguardas assinaláveis (Santos, 2001c: 179; Martins & Medeiros, 2001: 165), não se falando de “classes, mas [de] grupos marginais em relação aos padrões de normalidade sociocultural. Isto é, [que] poderiam vir de todas as minorias excluídas (...) e [que] teriam em comum uma atitude de oposição” (Alonso, 2009: 60). E, de facto, pela análise do *Protesto da geração à rasca*, assim o confirmámos, na ausência de lideranças coesas, reflectida não apenas na distribuição da *literatura de apoio* para o evento (tendo sido esta realizada informalmente via *email*, de forma viral, e com um convite individualizado a cada um dos participantes para que fosse líder), como também na maneira como decorreu o evento em si.

Sem lideranças identificáveis, a acção colectiva envolveu um vasto leque de indivíduos, oriundos de várias classes sociais, localizações, escalões etários, sem que se pudesse afirmar, com certeza, o predomínio de uma classe sobre as demais. Nessa medida, o *estudo empírico* fez-nos concordar com as perspectivas dos autores da TNMS que afirmavam que a acção colectiva não teria sido feita em favor de uma escolha alicerçada em condições estruturais mais vincadas, mas tão-só o produto de um envolvimento a) baseado na solidariedade, b) no conflito (embora o movimento se tivesse auto-intitulado como pacifista) e em clara discordância com c) o sistema em que decorria a acção (Melucci cit. por Piccolotto, 2007: 172).

Estarão compreendidos, nessa visão, alguns dos elementos que Alain Touraine (1984) considerava fundamentais para a definição de *movimento social*: a) o *princípio da identidade*, a ascensão do actor social por si próprio; b) o *princípio da*

oposição, o que implicaria que este fosse capaz de identificar a sua própria oposição, ou inimigo; c) o *princípio da totalidade*, que se refere à capacidade que o movimento teria para participação na acção histórica.

No que se aplica ao *princípio da identidade*, este terá sido, durante algum tempo, relativamente coeso, pois o *Protesto da geração à rasca* conseguiu afirmar-se e trazer pessoas para a rua, tendo-se transformado, mais tarde, numa associação designada por *Movimento 12 de Março*; no que diz respeito ao *princípio da oposição*, ficou evidente que o movimento se opunha às medidas propostas para o PEC 4, no segundo mandato de José Sócrates, ainda que subsistisse depois no seu *manifesto* um conjunto de reivindicações mais globais e comuns a outros movimentos internacionais (*Los Indignados Globales*, *The Protesters*, o *movimento Occupy*): o fim da exploração laboral, a luta contra os abusos das multinacionais, a diminuição do poder das empresas, o advogar de novas causas, e de novos modelos democráticos que implicariam uma maior abertura para a sociedade civil. No que concerne ao terceiro princípio em causa, o *da totalidade*, haverá diferentes leituras sobre o seu poder de penetração e de acção histórica, uma vez que, se por um lado o movimento em si terá adormecido, ou dado lugar a outros grupos, por outro, terá contribuído para a derrota eleitoral do partido socialista, levando à eleição de Passos Coelho.

Em termos da *análise dos trajectos comunicativos* efectuados por cada um dos diferentes movimentos considerados, e aqui avaliados em termos de som, imagem e texto, cumpre dizer que: a estrutura organizacional dos diferentes tipos de movimento (STFPSN e *Protesto da geração à rasca*) condiciona, desde logo, os seus *outputs* comunicativos. Ou seja, os *novos movimentos sociais*, por serem mais descentralizados, não hierárquicos, e fluidos, e por que se orientam por uma acção política não institucional, dirigida à opinião pública, como proposto por Santos (2001c), Estanque (2008a), Chomsky (2013), entre outros, evidenciam uma maior dificuldade no que se refere à criação de instrumentos comunicativos harmoniosos e perduráveis, ainda que a sua eficácia não esteja posta em causa. Quer isto dizer que, mesmo admitindo que a repercussão, nos órgãos de comunicação social, seja maior nos *novos movimentos sociais* do que nos *movimentos tradicionais*, dada a criatividade das suas *performances* descentralizadas e dos seus formatos amadores (Estanque, 1999: 107), esse mesmo amadorismo, aliado à fragmentação de identidades dos seus participantes, ou à ausência de uma voz colectiva que perdure no tempo, acaba por pôr em causa o seu verdadeiro poder de transformação social.

Consideramos, todavia, que os sindicatos podem e devem aprender com os aspectos positivos evidenciados pela *comunicação externa* dos *novos movimentos*

sociais e que se prendem com a criatividade nos recursos e nos materiais, bem como a *espontaneidade* de algumas *performances* utilizadas nos protestos e de que demos conta no relato de *observação não participante* ao caso específico do *Protesto geração à rasca*. Salientamos ainda, neste caso, a necessidade de criação de *slogans* apartidários, ou cuja ligação a factores ideológicos não seja tão evidente; pela observação da manifestação sindical de 22 de Junho de 2012 foi perceptível o uso de algumas palavras de ordem que têm vindo a ser utilizadas desde a década de 70.

As novas gerações, compreendidas como classe trabalhadora ou inseridas na opinião pública, não se revêem em palavras ou frases produzidas num período anterior ao seu nascimento, ou que andem apenas associadas à esquerda e a uma esquerda tradicional. Em contraste, e nas *palavras de ordem* utilizadas pelo *Protesto da geração à rasca*, ter-se-á escutado alguns *slogans* mais globais e apartidários como os que aqui novamente se replicam: “*O povo unido não precisa de partido*”; “*E quem não salta é do governo, Olé, Olé*”; “*E o povo, pá?*”.

Regressando às alíneas da H2, dissemos que: a), *quanto mais elevada fosse a utilização de instrumentos de comunicação interna nos sindicatos, mais profissional seria o seu relacionamento com os sócios de longa duração*; b) *quanto mais diversificada fosse a utilização de ferramentas de comunicação externa, maior seria a sua capacidade de projecção mediática face aos novos movimentos sociais e em rede*.

Atendendo ao relatado, e na comparação possível entre *velhos* e *novos movimentos sociais*, aqui considerados com recurso às vantagens de uma metodologia qualitativa (*observação directa*), é possível dizer-se que os sindicatos possuem uma *comunicação interna* mais eficaz e profissional do que os *novos movimentos sociais*, mas, em termos de *comunicação externa*, têm ficado na segunda fila no que diz respeito ao seu relacionamento com os meios de comunicação social e com os seus níveis de projecção mediática. Quer isto dizer que, em nosso entender, e não obstante os resultados obtidos na V. ^a Parte da dissertação, os *novos movimentos sociais* possuem uma maior projecção mediática do que as velhas estruturas sindicais.

Aprofundemos, porém, a H2, em cada uma das suas diferentes alíneas. Pela alínea a), compreendemos que a frequência com que se utilizaria os *instrumentos de comunicação interna nos sindicatos* seria sinónimo de maior profissionalismo, replicável depois no seu *relacionamento com os sócios de longa duração*. Pelos dados recolhidos nos *relatos* e nas *grelhas de observação* (*vide apêndices*), é possível validar teoricamente a alínea proposta, atendendo à microanálise do estudo de caso realizado ao STFPSN e à forma como preparou aquela entidade o evento-

manifestação em particular. Pela *observação directa* que se efectuou àquela entidade, acredita-se que a execução do evento, em termos de *comunicação interna*, foi profissional e sintomática de um bom relacionamento entre os seus funcionários, e isso acabou por se tornar mais evidente quando, no decorrer da manifestação, todas as tarefas que teriam de ser desempenhadas pela organização tinham sido efectuadas com responsabilidade e dentro dos *timings* previamente delineados, facto mais tarde reconhecido pelas estruturas sindicais superiores, pelo convite que ofereceu ao STFPSN para encabeçar o cortejo. Se atendermos aos *novos movimentos sociais*, neste caso representados pelo *Protesto da geração à rasca*, verificámos que houve diversos problemas associados ao evento, aos horários relativos ao início e fim da marcha, à disposição dos vários dispositivos sonoros, o que, em nosso entender, terá sido consequência de uma má *comunicação interna*, sustentada na pouca funcionalidade logística, no número reduzido de elementos do *staff*, que se reproduziram depois na ineficácia do sistema de som, na falta de *slogans* unificadores, na falta de comunhão de interesses entre os seus membros, na vasta panóplia de temas em agenda. No âmbito da *literatura de apoio*, por exemplo, e ainda que se considere que a forma como esta foi veiculada no início tenha sido bastante inteligente (por recurso às vantagens electrónicas e tendo por método mais eficaz o uso do *email* de forma viral), no dia da manifestação houve a ausência de cartazes, de bandeiras e de autocolantes, num deserto visual, compensado apenas pelas *performances* descentralizadas e pelos *posters* artesanais distribuídos, ou trazidos de casa, transformando o evento num lugar vazio em cor e em conteúdo unificado.

Essa ausência de grupo, e de pertença, fez com que, no evento, houvesse: a) problemas na recepção do som, pela ineficácia dos poucos altifalantes disponíveis; b) falhas na orientação e dinamização do protesto, pela má distribuição do *staff*; c) *uma ausência de slogans* unificadores, porque também não tinham sido distribuídos ou expostos em nenhum lugar (ao contrário do que observámos para a manifestação do STFPSN, em Lisboa, por exemplo).

E tudo isto levou, em suma, a uma inexistência de um denominador comum suficientemente coeso para perdurar no tempo, convergindo para uma das características comumente apontadas, por diversos autores, a este fenómeno e que diz respeito à sua efemeridade: ou seja, da mesma forma que o grupo se formou, levando à coexistência pacífica de mais de 80 mil pessoas na *Avenida dos Aliados*, na cidade do Porto, também se dispersou poucos minutos depois.

Pelas observações teóricas que trouxemos do início da tese, poder-se-ia justificar este deserto visual com a necessidade de afastamento político-partidário, por parte do *Protesto da geração à rasca*, a verdade é que também não havia nenhuma reivindicação unificada, sendo difícil saber o quê estaria verdadeiramente em causa no protesto, excepção feita para a oposição ao PEC 4.

Equivale isto dizer que, apesar de haver muitas reivindicações e, sim, colocadas atempadamente nos respectivos *manifestos* (cuja consulta pode ser efectuada em *anexos*), a multiplicidade de assuntos seria, por si só, incompatível com a centralização dos objectivos fundamentais da luta.

Ao contrário, e tomando por referência a manifestação do STFPSN, verificámos a situação oposta, nos pontos apresentados, ou seja, houve uma logística muito funcional, a existência de *peçoal de apoio* e de *literatura de apoio* em abundância, uma disponibilidade transversal de recursos, verificando-se também a presença de vários carros de apoio na manifestação, a presença de um sistema de som eficaz, a utilização dos *slogans* rotineiros, mas unificadores da acção, o uso de muitas bandeiras e de faixas diversas, que identificavam as estruturas que estavam por detrás do protesto, observando-se também que as redes de solidariedade eram muito mais eficazes do que as que se apontariam, por diversas vezes, aos *novos movimentos sociais*.

E, no entanto, num eterno regresso ao início, a ironia mantém-se: *o poder de projecção mediática dos novos movimentos sociais tem vindo a ser maior* que o dos sindicatos! — E mesmo que não tenhamos dados científicos para o poder afirmar com confiança, teria sido suficiente um *clipping* nos *media* no período que antecedeu, coincidiu, e sucedeu à manifestação do *Protesto da geração à rasca*, para corroborar a amplitude que este obteve, como, de resto sucedeu, a diversos outros eventos de índole espontânea e civil alguns meses depois (o movimento *Que se Lixe a Troika*, por exemplo).

Em resposta ao paradoxo esboçado, é preciso completar o raciocínio com os dados da alínea b): *quanto mais diversificada for a utilização de ferramentas de comunicação externa, maior é a sua capacidade de projecção mediática face aos novos movimentos sociais e em rede*.

Se, como vimos, em termos de *comunicação interna*, os sindicatos são mais eficazes e organizados que os *novos movimentos sociais*, em termos de *comunicação externa*, pela sua recenticidade, efervescência e criatividade, os *novos movimentos sociais* são mais atraentes como produtos noticiosos, por via das suas *performances* incomuns e dos suportes físicos e digitais que os seus activistas escolhem para o

fazer. Este factor é, desde logo, potenciado pela criatividade nos recursos, pela espontaneidade que lhe anda associada, pela inovação dos seus *slogans* (“*O povo unido não precisa de partido*”; “*E quem não salta é do governo, Olé, Olé*”; “*E o povo, pá?*”), pelas condições de âmbito sociológico que fazem afluir a este tipo de protesto vários grupos de pessoas oriundas de todos os credos, etnias, idades e profissões.

E estes dados têm tanto ou mais valor se forem lidos à luz dos pontos fracos das velhas estruturas sindicais e das suas rotinas e conservadorismo, hasteadas nas mesmas palavras de ordem, num mesmo hermetismo de grupo, numa mesma *literatura de apoio*, erigida em discursos fechados para o exterior, quer pela lógica do *sindicalês* ou do *juridiquês*, e tendo em conta a presença de uma franja populacional mais velha, cuja média de idades fica acima dos 45 anos.

Encerrada a reflexão sobre as duas *hipóteses* centrais deste trabalho, nas suas múltiplas *alíneas*, é chegado o momento de resumir, sucintamente, os problemas fundamentais da *comunicação sindical* e as recomendações que a tese permite apontar, tendo em vista o futuro. Para isso, retomamos a pergunta inicial: *qual a importância das RP na modernização dos sindicatos portugueses?*

Na resposta possível a esta questão, dir-se-ia que as RP, como ciência, técnica, ou arte, ofereceriam aos sindicatos ferramentas de relacionamento com os seus públicos internos e externos. Pelas múltiplas dimensões que o trabalho em RP suscita, e sobre as quais discorreremos na I.ª Parte da dissertação, seria possível criar algo tão simples quanto um plano de comunicação global, adaptado a cada entidade, onde se pudesse elencar os problemas comunicativos sindicais, procedendo-se também à edificação de um conjunto de estratégias de médio e de longo alcance com vista à tão almejada *modernização sindical*.

Não terá sido nosso propósito aprofundar essa via, até porque se trata de um procedimento técnico e não teórico; apesar disso, o contributo que este propõe poderá ser experimentado em futuros planos de comunicação, uma vez que revela alguns dos problemas relativos à comunicação sindical, antevendo-se similarmente algumas formas de os contornar.

Em termos globais, verificámos que os sindicatos portugueses têm, desde logo, um problema relacionado com a inexistência de uma prática profissional de RP, tendo isto ficado patente na fraca percentagem de respostas obtidas no *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses*.

Cumprê lembrar que foram enviados 184 inquéritos, via *email*, obtendo-se apenas 30 casos válidos de resposta, o que corresponde a pouco mais do que 16% dos sindicatos nacionais.

Este simples facto mostra como as entidades sindicais portuguesas estão pouco preparadas para responder a estímulos do exterior, projectando assim a imagem de pouca permeabilidade ao meio. Dir-se-ia, nesse sentido, que funcionam com base num modelo conservador de comunicação, onde se procede por divulgação de informação, sem que se procure compreender os interesses dos seus diferentes públicos-alvo.

A comunicação sindical prevalecente continua a privilegiar os modelos de unidireccionalidade, nas relações que estabelece com os demais sistemas políticos, económicos e sociais. Clarifique-se, porém, este aspecto, com o recurso à abordagem sistémica e à perspectiva grunigiana dos modelos de RP.

Relativamente à primeira, observou-se que os sindicatos são ainda entidades com pouca permeabilidade para o exterior, funcionando, *grosso modo*, e pelos dados da macroanálise, como sistemas fechados, sendo que, neles, as RP, a existirem (não ficou provado que existam, de facto), prestam pouca atenção ao ambiente externo, e ainda que os seus líderes possam ter um conhecimento bastante satisfatório sobre as exigências dos sistemas sociais, económicos e políticos, têm-lhe votado, na verdade, pouca importância, diminuindo-se assim probabilidade de alcançar os objectivos de sobrevivência, materializados no esquecimento de toda uma nova geração de trabalhadores. Dir-se-ia que os sindicatos estão tão acostumados a uma rotineira zona de conforto que o único procedimento usado visa tão-só a perpetuação de um tipo de comunicação unidireccional, sem que se considerem os interesses e/ou as expectativas de todos os *stakeholders*.

Neste tipo de actuação verifica-se apenas, em nosso entender, a tipificação de procedimentos tradicionais e pouco permeáveis a mudanças. Se em alguns períodos históricos esses comportamentos teriam funcionado muito bem, precisamente por serem sincrónicos dessas realidades, hoje ficam aquém de novas reivindicações sociais, considerando-se que este tipo de organização está demasiado próxima do seu ambiente interno e algo afastada do seu exterior, tendo, assim, poucas probabilidades de encontrar novos objectivos, ou de responder com eficácia a estímulos provenientes de fontes desconhecidas.

Entendendo-se aqui finalmente, e pelo que foi descrito, a presença de uma organização fechada, compreender-se-á também que o papel que é deixado às RP, nestes casos, é o de mera reacção tipificada a potenciais crises de curto alcance.

A caracterização que se efectuou, na I.^a Parte, sobre os modelos clássicos de RP permitirá alcançar, neste espaço final de conclusões, a actuação que existe, hoje, nos sindicatos portugueses, em termos de comunicação, situando-os num de dois caminhos: a) ou associando-os à construção de novas alternativas comunicativas, capazes de diminuir o poder de projecção e influência dos *novos movimentos sociais* nas questões do trabalho; b) ou caracterizando-os como entidades tradicionais e burocráticas, incapazes de renovar as suas fórmulas de relacionamento com os *stakeholders* habituais.

Se atendermos assim às propostas de Grunig e Hunt (1984), verificar-se-á que aquilo que se faz actualmente nos sindicatos, em termos de comunicação, além de não ter uma planificação sequencial, acaba por sofrer de um certo amadorismo, e de um amadorismo que, às vezes, cruza as mais sofisticadas técnicas do modelo *Simétrico Bidireccional* — quando existe, por exemplo, uma abertura para a participação dos sócios dos sindicatos em diversos eventos sindicais (reuniões, manifestações, entre outros) —, com os mais atávicos resquícios do *modelo de Agente de Imprensa/Publicity*, onde mais importante do que a participação é a visibilidade altissonante que o sindicato possa ter nas notícias, mesmo que em alguns casos estas sejam criadas com base em realidades falíveis, erróneas e/ou artificialmente criadas para chamar a atenção dos *media* (como os casos clássicos das apresentações de dados sobre as greves, em que governo e sindicatos exibem diferentes valores sobre uma mesma realidade).

Fechado o parêntesis teórico, as poucas manifestações da prática de RP que conseguimos encontrar, pela análise dos dados recolhidos, e tendo em conta apenas a sua fundamentação técnica e não estratégica, têm vindo a ser executadas por profissionais não especializados, como se verificou em sede de inquérito.

Apesar de não termos adquirido um aprofundamento de investigação que nos permitisse deslindar a área de formação dos profissionais ligados à comunicação sindical, os dados que recolhemos no *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses*, mesmo sem a representatividade requerida, mostraram-nos algum desconhecimento sobre as especificidades de algumas técnicas de RP executadas por aquelas entidades. Prova disso mesmo são os resultados obtidos nas componentes de *assessoria de imprensa*, de *gestão de eventos* e de *gestão de crises*.

Neste sentido, a nossa primeira recomendação é que se adoptem medidas de profissionalização das práticas comunicativas dos sindicatos, quer na sua dimensão de *comunicação interna*, quer na de *comunicação externa*, precisando com isso que os

sindicatos do futuro devem ter profissionais formados nas universidades e nos cursos orientados para esta área de trabalho.

Proposta esta advertência, prosseguimos com a análise de alguns indicadores de uma comunicação sindical deficitária, evidenciando os seus principais problemas e contemplando uma reflexão sobre algumas das suas alterações, com vista a uma melhor modernização deste tipo de estruturas.

Em primeiro lugar: o problema de comunicação sindical é, desde logo, um problema do discurso sindical, sustentado em velhas fórmulas erigidas no período revolucionário português.

Os sindicatos portugueses continuam a ostentar, actualmente, um discurso semelhante ao que foi usado no período posterior ao 25 de Abril de 1974. A título exemplificativo, recordámos os termos extraídos de alguns *comunicados*, *cartazes*, e *fliers*, e que, indiferentes às mudanças, continuam a confundir os juízos daqueles que procuram conhecer um pouco mais das actividades sindicais.

Ainda que em termos práticos a questão do discurso não tenha sido submetida a experimentação, e podíamos tê-lo feito com recurso à *análise de conteúdo* por exemplo, esta questão não deixou de ser observada pela leitura da *literatura de apoio* disponível na manifestação do STFPSN, de 22 de Junho de 2012, em Lisboa. As palavras usadas voltaram a frisar velhos chavões e *slogans* próximos do período revolucionário, como se poderá reter da leitura dos excertos aqui novamente reproduzidos: “*Vamos exigir a reposição do dinheiro roubado aos trabalhadores. Contra os despedimentos e as falsas rescisões amigáveis. Contra a adaptabilidade dos horários de trabalho que os aumenta em 2 horas por dia e 50 horas por semana. Contra a mobilidade forçada. Contra a redução e roubo nos salários, nas pensões e outros subsídios*”; “*Não aceitamos ser roubados, e não vamos ficar à espera. Vamos sair à rua em defesa do nosso futuro e das conquistas de Abril!*”. Noutro texto, da mesma fonte, ter-se-á encontrado também: “*Resiste e luta! A luta é o caminho!*”; “*Fora com o FMI. Vamos à luta!*”.

Do citado, entender-se-á que a *modernização sindical* não é mais compatível com discursos gastos, nem com termos que fariam sentido há trinta anos atrás, em especial porque estes recursos apenas terão eco entre aqueles que vivem diariamente o sindicalismo, num circuito fechado entre os que produzem e os que consomem as suas palavras.

Significa isto dizer que as entidades sindicais do futuro têm de adaptar os seus textos às novas gerações, que não viveram em regimes ditatoriais e que, ao mesmo

tempo, foram sendo formadas num período de novos estímulos electrónicos e dotadas de maior conhecimento e instrução.

A questão que se coloca é essa: que lugar reserva o futuro às entidades sindicais, se estas não forem capazes de absorver os novos trabalhadores nascidos e criados em regimes capitalistas?

Há, em nosso entender, um outro aspecto relevante, que não se relaciona apenas com os potenciais novos consumidores dos sindicatos, mas que se centra na relação que estes estabelecem com os meios de comunicação social. Assim, em nosso entender, as entidades sindicais devem manifestar um especial cuidado no relacionamento com os *media*, privilegiando a utilização de ferramentas mais neutras, como por exemplo *press-releases* informativos, criados numa linguagem mais objectiva e menos implicada ideologicamente.

Uma das razões pelas quais os jornalistas ignoram os comunicados dos sindicatos relaciona-se com o excesso de propaganda que neles colocam, como se percebeu, em conversa, pelos testemunhos de alguns jornalistas, no nosso passado de assessoria.

Pelos dados obtidos no *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, verificou-se uma preferência por *comunicados, notas e entrevistas* e uma subvalorização dos *press-releases* e de outras iniciativas mais criativas.

Na dianteira do relacionamento mediático — dissemos — estarão já os *novos movimentos sociais*, pelas suas *performances* fora do comum e pelos seus *slogans* mais juvenis (*Que se lixe a Troika; Toma la Calle. Indígnate!*), ou pela sua desvinculação político-partidária, estando todos estes elementos transpostos em discursos menos truncados e numa linguagem de livre acesso.

Se a questão do discurso pode ser polémica, os suportes em que este circula pode ser também um factor de maior ou de menor adesão, de maior ou menor *modernização sindical*.

Em segundo lugar: o problema da comunicação sindical é também um problema dos suportes usados na comunicação, negligenciando-se, por um lado, o valor dos jornais impressos, recorrendo-se ainda de forma receosa às vantagens do digital.

Pelos dados obtidos no *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses*, verificamos que há ainda alguma dificuldade, no seio destas organizações, em criar jornais para o exterior. Cerca de 47% dos sindicatos consultados considerou ser “Pouco frequente” a criação de jornais para divulgação externa. Se por si só, é com alguma inquietação que esses valores se lêem, atendendo a que mais de metade dos

sindicatos não utiliza com frequência o jornal como veículo de *comunicação externa*, é ainda mais surpreendente verificar que 11% dos respondentes diz nunca ter tido revistas ou jornais para divulgação.

Se atendermos, por exemplo, à realidade brasileira, verificamos quão distante é o caso português em relação ao que se produz do outro lado do mundo. Como se disse noutro lugar, no período áureo, o sindicalismo brasileiro chegou à impressão de mais de oito jornais sindicais diários (César, 1999).

Se, como se vê, o uso do papel é pouco comum na divulgação de conteúdos sindicais nacionais, de que forma estarão a ser usados os recursos potenciados pelas novas plataformas digitais?

Os sindicatos portugueses estão hoje melhor apetrechados, em termos electrónicos, do que há 5 anos atrás. Quer isto dizer que, em geral, se começa já a aproveitar as vantagens das novas tecnologias, como nos foi possível observar no *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*. Apesar disso, e se o uso do *correio electrónico* parece ser unânime, sendo que todos os inquiridos (100%) deram como certa a utilização deste expediente, a aplicação que se faz de outras ferramentas digitais, como o *blog*, por exemplo, é bastante menor.

Com a evolução digital dos últimos anos, poucas são as organizações que se abstêm de recorrer a este tipo de ferramentas digitais, embora seja também limitado o seu uso hierarquicamente, ou expresso de forma menos visível do que aquilo que acontece com os *novos movimentos sociais* e com os *novos movimentos sociais em rede*.

Se o *email* tem sido incontornável no seio da organização sindical, a utilização da página *web* começa a ser uma peça elementar de divulgação de informação, sendo que 75% dos sindicatos portugueses admite possuir, na actualidade, uma página *web*. Salienta-se, conquanto, que há ainda 11% de sindicatos que não têm domínios *web*.

Verificou-se também, e por referência ao *inquérito via questionário aos sindicatos portugueses*, que 14% dos inquiridos possuem página *web*, mas que o seu uso é “pouco frequente”.

De todos os indicadores relativos ao uso do digital nos sindicatos, os dados mais esclarecedores referem-se ao emprego do *blog* como instrumento de divulgação externa: 78% dos inquiridos respondeu não possuir *blogs*, 17% considerou ter *blogs*, mas com um uso “Pouco frequente” e apenas uns escassos 4% confirmaram a sua utilização como sendo “Muito frequente”.

No global, acreditamos que estes dados revelam um uso conservador das ferramentas digitais, obedecendo a uma instrumentalização logística do correio electrónico, como forma mais rápida e eficaz de divulgação de informação. Em nosso entender, os sindicatos demonstram alguma dificuldade em sair de uma zona de conforto, por mais contraditório que esse juízo possa parecer. Apesar de terem domínios no *Facebook* e no *Twitter*, ou de possuírem *sites* institucionais, cujo uso e actualização podem ser até diários, têm colocado algumas reticências no uso do *blog*, ferramenta mais propícia a uma melhor interacção com os seus públicos-alvo, ou onde seria possível esgrimir conteúdos mais relevantes, dando sentido à “ofensiva sindical de claro carácter ideológico e político, para a afirmação/reafirmação do papel e do espaço dos sindicatos”, como referiu Carvalho da Silva (2007: 476) a propósito da necessidade de renovação ideológica destas entidades.

Cremos que este factor não deve ser, todavia, interpretado sem que se considere, de novo, as estruturas das organizações e das suas dinâmicas internas, na medida em que as posições hierárquicas e o próprio relacionamento entre os dirigentes sindicais, entre os que coordenam e os seus opositores, deixam poucos espaços de liberdade para a revisão diária de textos de carácter ideológico.

É possível sustentar até, nestes casos, o mesmo raciocínio de Torquato, quando defende que a “maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir” (Torquato, 1986b: 34). E, de alguma forma, não é fácil proceder a uma renovação do discurso sindical quando estão já enraizadas formas de actuação, dogmas ideológicos, posturas organizacionais tradicionais, acertadas em momentos de cúpula político-partidária.

Nesse enquadramento, é de Eduardo Camilo que se adicionam, de novo, os juízos da visão das RP como uma actividade “criativa de produção de conteúdos e de expressão pública das mais variadas opiniões, mas sempre com a condição de ter por referências aspectos inerentes à organização”, ou seja, no trabalho que possa ser executado pelas Relações Públicas haverá sempre um uso privado da razão como uma “actividade puramente processual, instrumental, que diz respeito à utilização do conhecimento por parte daqueles que ocupam determinados cargos, em relação aos quais não é permitido discutir e reflectir, mas concretizar uma actividade e obedecer o mais activamente” (2002: 4).

Significa isto dizer que, em certa medida, os espaços de divulgação sindical são também os locais da filtragem ideológica conivente com os registos do poder. Não se trata aqui de equacionar os regimes de dominação por si só, uma vez que não se possuem dados que o permitam fazer, a não ser aqueles que foram revelados em

testemunhos de activistas sindicais (por exemplo na III.^a Parte), mas trata-se de admitir que a fortificação de uma voz colectiva impõe, desde logo, um texto comum e unificador da acção, como sugerido noutro local (A.C. Ferreira, 2001).

O uso do digital está por isso, e neste caso concreto, condicionado à sua recenticidade, pelo que, se, por um lado, existe uma certa *modernização tecnológica* que permite afirmar que os sindicatos estão a adoptar medidas para tornar mais eficientes os seus relacionamentos comunicativos, de âmbito interno e externo, por outro, continua a ser visível, também no digital, uma postura algo conservadora.

A esse propósito, são particularmente interessantes as palavras de James E. Grunig (2009: 1), sugerindo que os novos formatos digitais, apesar de mais interactivos, democráticos, e dialógicos, continuam a ser usados de forma convencional:

these new media have the potential to make the profession more global, strategic, two-way and interactive, symmetrical or dialogical, and socially responsible. However, many practitioners are using the new media in the same ways they used the old – as a means of dumping messages on the general population rather than as strategic means of interacting with publics and bringing information from the environment into organizational decision-making.

Significa isto acrescentar que, não obstante o uso do digital se apresentar como uma vantagem para uma comunicação dialógica, a forma como as organizações utilizam estas novas tecnologias é ainda rudimentar, ou assente em paradigmas assimétricos de relacionamento. De acordo com o autor (2009: 6), as vantagens oferecidas pelos novos meios digitais poderiam efectivamente ser usadas pelas organizações de forma a abandonar os modelos unidireccionais de comunicação²⁵⁵.

E se é verdade que, pelos dados apurados, os sindicatos privilegiam uma utilização tradicional dos meios electrónicos, essa postura é uma vez mais censurável se atendermos ao uso que as novas gerações fazem dos *outputs* digitais.

²⁵⁵ Grunig exemplifica com os instrumentos electrónicos usados no dia-a-dia das organizações e que são demonstrativos de um uso convencional e próximo dos paradigmas assimétricos de comunicação: “*public relations practitioners first used online media as an information dump, in the same way that they used traditional media, newsletters, and publications. Web sites were used to disseminate information and to post publications and news releases. Employee intranets largely have been online newsletters. Email has been used to push promotional messages*” (2009: 7).

Como refere Grunig (2009: 7): “*young people are turning away from email because it is messy, inefficient, takes too much time, is vulnerable to spam and lacks immediacy*”. Já o contrário seria verificado na utilização que é hoje potenciada pelo *Twitter* ou pelo *Facebook*, como formas eficientes de interacção com a comunidade digital, materializando-se, em plena força, no *Two-Way Symmetrical model*.

Questiona-se, todavia, se também a gestão de conteúdos digitais, e das suas situações de estímulo-resposta, poderia ser, ou não, acautelada, por profissionais da área. Quando antes se verificou, por exemplo, a inexistência de técnicos especializados nas áreas da comunicação, que pensar do processo de contratação de profissionais para a gestão de conteúdos das redes sociais? Crê-se que uma maior predisposição, por parte dos sindicatos, para a dinamização das redes sociais deveria ser acompanhada pela aquisição de especialistas em comunicação, o que rareia em âmbito sindical, pelos resultados obtidos noutro lugar.

Interessante é também verificar que Grunig faz uma associação dos quatro modelos de RP à forma como as organizações interagem no ciberespaço. Utilizar as páginas *web* das organizações simplesmente para divulgar *comunicados*, ou outro tipo de informações, sobretudo quando não são acompanhadas de uma actualização periódica, demonstra a presença de um *modelo de Persuasão*, sendo certo que as organizações apresentam os seus *outputs* sem que se considere os seus públicos-alvo. Um aumento na actualização das páginas *web* mostraria já, de acordo com o autor, uma aproximação ao *modelo de Informação*; se as organizações, para além disso, possuírem *blogs* actualizados periodicamente, evidenciar-se-ia uma preocupação com os seus públicos-alvo, consubstanciada no *modelo Assimétrico Bidireccional*; por fim, ainda segundo Grunig, a presença diária de interactividade nas redes sociais (*Facebook* ou *Twitter*) suporia já um maior diálogo com os públicos-alvo, materializado no *modelo Simétrico Bidireccional* (2009: 7).

Não estamos certos, contudo, de que as redes sociais contenham essa bidireccionalidade aludida, não obstante o espaço deixado aos *likes*, aos *comentários* e às *mensagens privadas*.

A forma como a maioria das empresas tem lidado com o espaço digital mostra, na verdade, alguma incapacidade para controlar os anseios e as expectativas dos públicos-alvo, como ficou patente com o caso da *Pepsi Sueca* e o apuramento para o campeonato do mundo de futebol.

No regresso aos dados recolhidos para o universo dos sindicatos portugueses, há, como se viu, uma clara preferência pela utilização do *email* (sendo este de uso

universal) e uma menor importância dada a *blogs*. Em termos de *página web*, se é certo que 75% dos sindicatos portugueses a possui na realidade, a sua actualização é deficitária.

Em relação aos domínios do *Facebook* e do *Twitter*, e atendendo à data de início da investigação (2009), estas ferramentas eram de uso muito precoce na vasta maioria dos sindicatos portugueses, daí que não tenham sido consideradas nos inquéritos via questionário.

Se ao nível dos suportes de comunicação pode haver, como vimos, alguma ambiguidade que junta, no mesmo lugar, o rosto de um sindicalismo tradicional, que procura veicular os seus argumentos através de jornais externos, mas de forma pouco frequente e assistemática (sobretudo se comparado com a realidade brasileira), em termos da *web* há uma utilização instrumental de algumas das suas vantagens, o que evidencia uma maior preocupação com o futuro.

Com clara preferência pelo correio electrónico, as entidades sindicais portuguesas começam a dar os primeiros passos no relacionamento com os seus públicos-alvo através do digital, potenciando-se, quem sabe, uma eventual maior democratização dos seus processos de deliberação.

Não estamos certos de que isso venha a ocorrer, todavia, num futuro próximo, na medida em que há condicionalismos ideológicos e partidários muito vinculados, no seio destas organizações, que afectam necessariamente os seus *outputs*.

Sem alongar demasiado a questão, reflecte-se agora sobre outros domínios que, não sendo propriamente da área da comunicação, afectam também os seus processos comunicativos, quer se trate da dimensão da organização, da sua orientação ideológica, ou da definição das suas rotinas.

Em terceiro lugar: o problema de comunicação sindical é também um problema organizacional, motivado pelas estruturas físicas, pelos recursos humanos disponíveis para o trabalho e pela capacidade logística que os sindicatos têm.

O problema comunicativo ocorre também pela forma como as organizações sindicais são erigidas em termos estruturais, estando a sua comunicação dependente não apenas do número de profissionais especializados para a área, que, como vimos, pelos casos consultados, são inexistentes, nos sindicatos, mas de todos os outros profissionais que trabalham nestas entidades. Pelos dados recolhidos no *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, a maioria dos sindicatos possui até 10 funcionários para responder aos assuntos de mais de 500 associados, o que corresponde a um rácio de 1 profissional por 50 associados. Se o problema do relacionamento funcionário/sócio pode ser até controlado, porque o reduzido

número de funcionários é, no essencial, compensado pela presença de dirigentes sindicais destacados dos locais de trabalho, que peso poderá ser atribuído ao *material de apoio* disponível na organização?

No âmbito dos equipamentos mais usuais nos sindicatos portugueses, há, como vimos, uma prevalência do *fax*, dos *scanners*, dos telefones fixos e das ligações à *Internet*. Do lado dos menos comuns, registe-se as máquinas de envelopes, as câmaras de vídeo, os automóveis e os altifalantes. Ainda na auscultação daquilo que os sindicatos não têm mas que gostariam de ter, há várias referências à aquisição de “*equipamentos mais especializados para a comunicação* (máquinas fotográficas, gravadores, câmaras de vídeo)”, como sugerido numa das respostas dadas em sede de inquérito.

Aqui chegados, reconhece-se que a organização-sindicato tem colocado pouco interesse na profissionalização da comunicação, sendo um local menos propício à contratação de técnicos especializados. Não raro, há outro problema maior, a montante do mencionado, e que pode também contribuir para o prejuízo das boas práticas comunicativas: referimo-nos, em concreto, à hibridez das chefias. Tomando novamente a microanálise e os dados recolhidos no caso do STFPSN, para além dos funcionários da entidade, o sindicato teria, para o desempenho das suas funções, um conjunto de dirigentes sindicais, destacados dos locais de trabalho. O que acontece, na maior parte dos casos, é que, além da hierarquia interna, semelhante à de outras entidades, o sindicato possui como que uma liderança bicéfala, com dois tipos de chefias, uma para funcionários, e cujo poder máximo está a cargo de Director de Serviços, outra que é exercida pelo Coordenador-geral do sindicato.

Ocorre então pensar que, com as rotações de âmbito sindical, coincidentes com os momentos eleitorais daquelas organizações, haverá um conjunto de indivíduos que podem, ou não, permanecer ligados à organização. E, se do ponto de vista da *comunicação externa*, este tipo de liderança bicéfala, transitória, não produz, à partida, nenhum problema assinalável, do ponto da *comunicação interna* este facto pode ser prejudicial, porque os funcionários daquelas organizações passam a obedecer a dois chefes. Pertinentes são, neste caso, as palavras de Torquato, quando refere que comunicações muito gerais das chefias podem “podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos e dissonância” (1986b: 64-65). Em nosso entender, os *outputs* de uma liderança bicéfala, como a que foi associada ao STFPSN, corresponderão directamente aos pressupostos colocados na citação anterior. Por razões que facilmente se entendem, o facto de haver duas figuras importantes no seio de uma organização sindical (e não se está sequer a considerar todo o Executivo

sindical, composto de outros dirigentes com quase tanto poder quanto o do Coordenador), condiciona visivelmente a clareza dos seus *outputs* comunicativos.

É certo que o caso em análise não pode ser transposto para o universo dos sindicatos portugueses, mas as organizações sindicais, sobretudo as de média e de grande dimensão, possuem uma estrutura semelhante.

A admitir-se que a estrutura organizativa dos sindicatos condiciona os seus produtos e serviços, que peso deve ser atribuído aos seus desempenhos práticos e procedimentais?

Em quarto lugar: o problema de comunicação sindical é também um problema organizacional, mas de âmbito procedimental, sustentado no conservadorismo e rotinização de algumas das suas práticas.

Verificou-se, no decorrer da tese, que permanece algum *conservadorismo* associado aos sindicatos e às suas práticas comunicativas, perceptível em várias situações, como tem vindo a ser alegado por diversos autores (Beynon, 2003; Ramalho & Santana, 2003; Hyman 2004a, 2004b; Estanque, 2008b).

Esse conservadorismo pode ser encontrado em vários registos, salientando-se alguns indicadores retirados das respostas aos inquéritos. Um desses indicadores diz respeito aos *serviços* que a maioria dos sindicatos diz possuir, privilegiando-se duas áreas específicas: o *Atendimento telefónico ou presencial* (19%) e o *Apoio Jurídico ou Contencioso* (19%), como demos conta noutro sítio (V.^a Parte). De facto, os serviços mais inovadores, como os que se associam à *Informação*, à *Informática e Telemóveis*, ou *Seguros* e à *Ocupação de tempos livres*, por exemplo, foram sempre menos apontados pelos sindicatos portugueses, como se apurou com as frequências registadas para as áreas da Informação e de Divulgação (18%) e dos Seguros (13%).

Se se tiver em conta a compreensão que os receptores fazem desses serviços, e atendendo aos dados do *inquérito via questionário aos sócios do STFPSN*, confirmamos que os serviços que estes consideram mais atractivos vão de encontro àquilo que vários autores defendem não apenas para o uso do *Marketing* nos sindicatos (Dlamini, 1999; Gomez *et al.* 2004), como também em relação às perspectivas que enfatizam os projectos de RSE das empresas/organizações (Cabrero & Cabrero, 2001; Moura, *et al.*, 2004).

Ou seja, terá sido possível certificar que sob o ponto de vista da recepção, e atendendo à microanálise considerada, os sócios do STFPSN demonstraram preferência pelos serviços tradicionalmente oferecidos por aquela entidade (serviços de *Atendimento telefónico ou presencial* e de *Apoio Jurídico ou Contencioso*), mas essa satisfação diminuía face a alguns serviços mais inovadores como o Atendimento

médico, a Formação, a Ocupação de tempos livres, sobre os quais teriam uma percepção menos positiva.

O conservadorismo apontado terá sido também identificado na forma como se tem processado a *angariação de novos associados* e na difusão de campanhas de sindicalização.

É curioso verificar que, na maioria dos sindicatos, ainda se procede com os mesmos recursos retóricos utilizados na década de 70, como se exemplificou noutro lugar, lembrando o testemunho da sócia n.º 1 do STFPSN: “*Depois, (...) sempre que se podia, reuníamos na sede da União dos Sindicatos a efectuar o levantamento de todos os locais de trabalho sediados no Porto, a contactá-los para organizar reuniões e a proceder à identificação das questões comuns*” (cit. por Vital, 2002: 29). E, de facto, pelos dados reunidos para análise, compreendeu-se que o “*passa-palavra*” (18%) continua a ser o método preferido na angariação de novos sócios, logo seguido de reuniões (16%) e de cartazes e publicidade (16%). Um dos processos menos utilizados pelos sindicatos, para obtenção de novas filiações, é o que envolve *pacotes promocionais de adesão* (7%), contrariando o que seria advogado por Dlamini (1999) e Gomez *et al.*, (2004) sobre o caminho a seguir para a *modernização sindical*.

Não se pretende com isto afirmar que o “*passa-palavra*” possa ser um método dispensável, bem ao contrário, até por causa dos argumentos proferidos pelos autores citados – elegendo este método como o mais adequado para entrar em contacto com as novas gerações –, a questão é que, sim, também será importante aderir a algumas estratégias de comunicação mais sistemáticas e profissionais, onde a montante da prática de RP possa haver também uma estratégia global de comunicação, ou de *Marketing*.

De facto, Gomez *et al.* (2004) terão provado que a forma mais eficaz para a divulgação das acções sindicais continua a residir no *passa-palavra* e na aprendizagem acerca dos potenciais benefícios de um serviço, cuja apologia seria apenas possível pela difusão das redes informais, por via de recomendação, ou de testemunho, dos trabalhadores veteranos.

Um dos factores mais importantes na escolha da filiação sindical, como também foi evidenciado, deve-se à *confiança*, que está intimamente relacionada com a *reputação*. Na impossibilidade de oferecer uma experimentação prévia, as recomendações pessoais, os testemunhos, as referências de outros sindicalizados tornam-se no canal privilegiado pelo qual potenciais consumidores são informados acerca dos atributos dos sindicatos (Gomez *et al.*, 2004: 241). Nesse sentido, é

também fundamental que os sindicalizados e os seus delegados sindicais estejam plenamente satisfeitos e disso mesmo dêem testemunho.

Enquanto os trabalhadores mais velhos confiam nas suas próprias trajectórias para continuarem a ser membros de um sindicato, os trabalhadores jovens, com menos experiência laboral, confiam nas redes sociais e nas referências veiculadas por pessoas da sua confiança.

Como tivemos oportunidade de verificar na microanálise, no *inquérito via questionário aplicado aos delegados sindicais do STFPSN*, existe uma *satisfação* generalizada, por parte daqueles activistas, em relação à entidade em estudo (sendo que 40,7% dos inquiridos respondeu ter um grau de satisfação “Excelente”, 50,5% um grau de satisfação “Médio” e nenhum dos inquiridos considerou ter um grau de satisfação “Mau”), o que se poderá traduzir numa evolução positiva nos locais de trabalho em que essa entidade tem representantes.

O que se pretende concluir com esses dados é que pelo facto de se conseguir obter um grau de satisfação elevado, entre os delegados sindicais de uma determinada entidade, é possível que esta satisfação leve a um aumento de novas filiações e de filiações jovens, na observação do que se dispôs sobre a transferência de conhecimento dos trabalhadores mais velhos para os mais novos sobre as actividades sindicais.

Lembramos novamente Gomez *et al.* (2004) quando sugerem que os sindicatos deviam funcionar da mesma forma que algumas empresas, sendo necessário reflectir sobre aquilo que é fulcral desenvolver para atrair os sindicalistas mais jovens: *“It’s only when a worker actually been employed of a unionised environment for a long enough duration, or, when a worker has access to reliable information about the nature of unionization, that s/he can form an accurate opinion about the value of membership”* (2004: 239).

Acreditamos que a resposta a essa indagação não pode ser encontrada noutra local a não ser na sustentação de formas criativas de reivindicação. Pelas informações obtidas na tese, através do uso de ferramentas qualitativas de análise, constatou-se que alguns sindicatos possuem já essa consciência, como indicado nos *relatos de observação directa*, onde se dá conta de algumas *performances* comunicativas mais arrojadas do que o habitual e/ou de uma selecção musical de acompanhamento ao evento, muito mais juvenil que outrora.

Concordamos com Kochan *et al.* (2004) quando nos alertam para a necessidade de criar um conjunto de experiências significativas para as camadas mais jovens, do género programas de Verão ‘*UnionSummer*’, onde seria possível aprender

e testar, em primeira-mão, o modo de funcionamento dos sindicatos, tanto mais que existe uma grande ignorância, na sociedade portuguesa, e, em particular, entre os mais jovens, sobre aquilo que são os sindicatos e para o que servem (Almeida, 2009).

Essa mesma compreensão terá sido assumida por Silva, transmitindo a ideia de que os jovens “não sabem porque se hão-de filiar e militar nos sindicatos, ou por falta de informação sobre o que é o sindicato, ou porque não se conseguiram identificar (razões culturais, ideológicas e outras) com ele e com os seus pressupostos” (2007: 472)²⁵⁶.

Recordamos ainda que, em grande medida, os mais jovens são mais difíceis de agradar porquanto não possuem um valor de amostra sobre o que se espera que o sindicato faça por eles, como manifestou, uma vez mais o ex-Secretário Geral da CGTP, admitindo a possibilidade de os sindicatos assumirem, no futuro, uma situação de compromisso formativo para com as novas gerações:

Os sindicatos têm de exigir um grande esforço (...) de valorização produtiva, de valorização das profissões. Por exemplo, temos mais de 250.000 jovens no mundo do trabalho que já não vão sair dele antes de irem para a escola, jovens que têm no máximo o 9.º ano de escolaridade. Eles precisam de aprendizagem, de saberes práticos, mas precisam também de aprendizagens escolares, e isto implicava uma estratégia de responsabilização, por parte das empresas, para propiciarem formação. Podiam-se articular aqui as disponibilidades de milhares de professores que não têm onde dar aulas, etc. o movimento sindical disponibilizar-se-ia para um compromisso, por exemplo, para um programa destes (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 300).

Numa versão mercantilizada do sindicalismo, se assim o podemos propor, Gomez *et al.* consideram que é importante proceder, no activismo sindical, da mesma forma que se procede na promoção de um produto/serviço: *“If unions simply translate the need to capture market share (...) from a product-market setting to the labour market, they can perhaps achieve the same success that many firms have in acquiring a loyal customer base”* (2004: 246).

Isto significa que os sindicatos podem obsequiar os seus filiados com os mesmos benefícios que as empresas oferecem, sem que se cometa uma transgressão

²⁵⁶ Noutro lugar, Silva terá justificado o fenómeno com o facto de as novas gerações considerarem que “os sindicatos são «velhos»; [olhando] a acção do sindicato integrada no sistema político, em relação ao qual afirmam grande desconfiança” (2007: 472).

ética, no entender de Dlamini (1999). Na verdade, considera o autor: “*the existence of markets is not necessarily antithetical to the public interest. Instead, the challenge is to ensure that markets work in the public interest*” (1999: 81).

Este ponto de vista que privilegia o mercado tem os seus seguidores na América do Norte, na Índia e na África do sul, e está próximo de realidades anglo-saxónicas, ou de países do norte europeu. Há, nessa tradição, uma maior benevolência na interpretação do futuro dos sindicatos como um natural desenvolvimento do mercado, insistindo que a duração dessas organizações vai depender da sua capacidade em poder oferecer serviços da mesma forma como as empresas privadas o fazem:

Early product exposure is one way that youths become lovers of Pepsi over Coca-Cola. Unions could similarly try to mould the preferences of youth. If the union movement were to somehow sponsor parts of the school curriculum (...) or offer a prominent array to university scholarships (as do many firms with formerly bad consumer reputations such as BP and Shell), then perhaps a whole new generation of youth would be sensitised to unions throughout their life-course (Gomez et al., 2004: 246).

A questão que se coloca é saber se fará sentido nos países do sul entender as entidades sindicais como se tratasse da *Pepsi* e/ou a *Coca-Cola*. Os países do norte têm adoptado com sucesso tecnologias interactivas que potenciam uma maior proximidade com os seus associados, como é o caso do *Norsk Grafisk Forbund*, da Noruega, que lançou um conceito de *sindicato digital*, acessível via *Internet*, disponível 24 horas por dia, sete dias da semana, sem contacto real com os seus filiados (e em apenas um ano de funcionamento o sucesso o sindicato verificou-se de imediato, obtendo um crescimento de 10%), contudo, acreditamos que diferenças culturais, climáticas, económicas, mais abrangentes, dominarão essa urgência, tecnológica e impessoal, e talvez até contraditória e oposta ao que se espera para o universo sindical português.

Um outro exemplo citado, proveniente dos EUA, ter-se-á relacionado com os sindicatos da *construção civil*, tradicionalmente vistos como conservadores, e onde a filiação se realizava de forma selectiva, estando vedados a mulheres e minorias. Afectados por um período de crise, que os fez perder 60% dos filiados, dos anos 40 para a actualidade, são hoje organizações avançadas no que se refere à escolha de estratégias criativas de relacionamento com os trabalhadores e com os donos das

empresas, tendo avançado com diversos programas de formação (Kochan *et al.*, 2004: 36).

Desta feita, o problema comunicativo e o conservadorismo que lhe anda associado podem criar um obstáculo concreto à renovação sindical, mas esse problema é também produzido por uma ausência de uma renovação ideológica que se conclui de seguida.

Em quinto lugar: o problema da comunicação sindical é também um problema ideológico, sustentado em velhas fórmulas do passado que perderam a aura da persuasão que outrora experimentaram.

Num mundo carente de utopias, como exprimido por Boaventura de Sousa Santos (2001a; 2001b) e Hyman (2004a), a realidade sindical actual perspectiva a necessidade de se pugnar por novos temas de luta, expressos pelos valores pós-materialistas; a renovação geracional sindical a isso obriga. A experiência de velhas fórmulas dos anos 70 tem perpetuado velhas práticas, por muitos, consideradas antidemocráticas e contrárias a uma urgente renovação sindical.

A adesão massiva da sociedade civil aos *novos movimentos sociais* significa, em grande medida, que os cidadãos não se revêem mais nas posições dos sindicatos, optando por caminhos menos vinculativos e menos conotados politicamente. Por diversas vezes, nos testemunhos que se citaram na III.^a Parte da tese, foi possível verificar a ligação ideológica que os sindicatos mantêm com os partidos políticos e as consequências que se esperam na maior ou menor adesão dos cidadãos a essas entidades.

Recordando o testemunho de Fátima Carvalho, dirigente sindical no ano de 2008, nele se observará a influência partidária sobre a central sindical a que o sindicato daquela activista pertenceria: *“Eu acho que a CGTP ainda não se conseguiu libertar das amarras partidárias. Nós hoje conseguimos discutir tudo e darmos as nossas opiniões, mas na hora da decisão são sempre os mesmos a decidir”* (cit. por B. S. Santos, 2008: 458). Ainda noutro lugar, referiria ainda:

a tendência natural é os partidos servirem-se dos sindicatos para se afirmarem no terreno, e muitas vezes confundem-se os papéis, o que em minha opinião em nada fortalece nem credibiliza os sindicatos. Em vez de serem um espaço crescente de reflexão, servem-se das lutas e não só como fonte de afirmação e implementação no terreno (*ibidem*).

Na questão da renovação ideológica, acreditamos, com Kochan *et al.* (2004), que algumas acções para o futuro devem permitir que os sindicatos continuem, sem

dúvida, a representar os *clientes habituais*, de modo a não perder de vista os sectores mais tradicionais, ou seja, mantendo-se leais aos assuntos ‘*bread-and-butter*’ do activismo sindical, que reproduzem, em essência, as reivindicações da maioria dos seus sindicalizados (preocupações salariais e com as condições de emprego, com os ritmos de trabalho, as progressões de carreira, as oportunidades de formação, etc), e que, em muitas circunstâncias, reflectem também algumas posições político-partidárias; contudo, para que a sua renovação ideológica aconteça, é fundamental que as suas estratégias possam ir além de uma zona de bem-estar, ou seja, é fundamental que os sindicatos sejam capazes de dar voz aos indivíduos que, não querendo ficar presos a ideologias, continuam a precisar de uma entidade que os represente; para que isso aconteça, estas entidades têm de dar prioridade a outros tipos de *agenda* (Hyman, 2004a), onde se possa valorizar os problemas da ecologia, da discriminação racial, social, de género, dos modos de vida alternativos, entre outras emanções comunitárias²⁵⁷. É ainda relevante que os sindicatos possam descobrir uma forma inteligente de flexibilidade que lhes permita satisfazer simultaneamente os trabalhadores permanentes e aqueles que mudam constantemente de trabalho.

Como proposto por Hyman (2004a), é oportuno que os sindicatos descubram a forma certa de exprimir conteúdos que sejam capazes de chamar a atenção dos seus eventuais novos associados, recuperando um espaço, que outrora foi do entusiasmo, mas que hoje se vê agrilhoado a novas formas de censura, alicerçadas, na maior parte dos casos, no poder económico e em erosões ideológicas mais profundas. O equilíbrio ambicionado não é fácil de obter, porque, se por um lado, os sindicatos têm de resgatar os seus associados tradicionais da rotinização ideológica, por outro, têm de seduzir os novos associados com argumentos racionais e válidos e que não se baseiem apenas em frases feitas ou hermetismos infrutíferos.

Trade unions have to discover a language which can express aspirations, projects, even utopias which are consistent with the principles which inspired the movement in the past but which address the very different world in which we live today (...) they have to recognise (...) that there are

²⁵⁷ Clarificadoras, nesse contexto, são as palavras de Chomsky na reflexão oferecida sobre o movimento *Occupy*: “há exigências gerais amplamente partilhadas pela população: a preocupação com as desigualdades, com os estratagemas das instituições financeiras e com o modo como a sua influência sobre o governo levou a uma situação em que os responsáveis pela crise são auxiliados e beneficiam de resgates — são mais ricos e poderosos que nunca, enquanto as vítimas são ignoradas” (Chomsky, 2013: 53-54).

other social movements which have captured the enthusiasm, particularly among the young, that unions have largely lost; and that it is necessary to seek common ground with these (Hyman, 2004a: 28).

Como sugerido por Cosette Castro (1999), não é mais possível veicular na comunicação sindical os mesmos princípios verticalizados e unidireccionais que os trabalhadores experimentam com o patronato; também não é viável que os sindicatos substituam um discurso da classe dominante por outro igualmente dominador (Vieira, 2000).

Parecem ainda adaptadas, nesse enlace, as palavras de Gaudêncio Torquato, quando sugere que, nos desenhos organizacionais mais autoritários e hierárquicos — e entendemos que algumas posturas sindicais assim o reflectem —, há uma tendência para “manter a informação como propriedade secreta de alguns grupos, que, evidentemente, utilizam essa propriedade para controlarem os subordinados” (1986b: 54).

Embora esta dissertação não tivesse como objectivo a análise ideológica dos sindicatos, acreditamos que os problemas de âmbito comunicacional ocorrem também por via da ambiguidade que cerceia os conteúdos propostos por essas entidades.

Nos primórdios, as associações sindicais existiam por razões muito válidas, onde se confrontavam problemas sérios, de vida e de morte, de sobrevivência familiar, onde se preconizava o acesso ao salário e a uma vida mais digna. Hoje em dia, e alcançados que ficaram alguns desses objectivos iniciais, reivindicam-se novos direitos, novas temáticas, muito embora se experimente também o retrocesso de algumas dessas conquistas. E é nesse campo minado, de alguma forma, que os sindicatos se terão de reinventar para sobreviver ideologicamente, tanto mais que o mundo é hoje um lugar global, com políticas e reivindicações globais, pelo que, perspectivar o seu futuro, passa também pela internacionalização aludida por alguns autores.

Em sexto lugar: o problema da comunicação sindical é também um problema de comunicação global, sustentado em alterações nos modelos de trabalho, alterações nos sistemas políticos e nas reivindicações propostas à escala global.

A finalizar a *Conclusão* há ainda uma preocupação que se relaciona com a capacidade de internacionalização dos sindicatos ou de outras estruturas sindicais mais amplas. Apesar de não ser o ponto fundamental desta tese, equaciona-se também a saída pouco pacífica dos sindicatos das suas fronteiras nacionais. A esse

propósito, afirmava Lane Kirkland (presidente da central sindical americana AFL-CIO entre 1979-1995) o seguinte:

não podes ser um sindicalista a menos que sejas um internacionalista. Não podes ser um verdadeiro sindicalista a menos que tenhas consciência que as condições de pobreza em qualquer parte do mundo constituem uma ameaça às boas condições e aos bons padrões em qualquer parte do mundo (cit. por H. Costa, 2008: 188).

Uma das críticas recorrentes ao sindicalismo actual prende-se com a sua incapacidade de *internacionalização*. Tem havido, contudo, nos últimos anos, alguns factos que contrariam essa postura doméstica, como se comprova pelo exemplo da *Ford* e das suas várias sucursais a nível mundial:

Os trabalhadores da *Ford*, no Reino Unido, substituindo o nome e o símbolo da empresa, produziram a camiseta “Fraude”, como parte de uma campanha de sua greve em 1978; isso foi usado também, três anos depois, pelos trabalhadores da empresa nas Filipinas e replicada anos depois noutros países (Beynon, 2003: 58).

Apesar de serem históricos os vários esforços de internacionalização sindical, pela criação de diversas estruturas internacionais, como a *Federação Sindical Mundial*, em 1945, e a *Confederação Internacional dos Sindicatos Livres*, em 1949, é importante lembrar, com Costa (2008), que, mais do que falar em internacionalização de actores, é preciso promover uma internacionalização de práticas, muito embora tenham estas também os seus obstáculos, destacando-se a “excessiva ênfase na «agenda nacional», considerada prioritária na determinação de salários, regimes jurídicos ou condições de trabalho” (H. Costa, 2008: 188).

Para além da azáfama provocada pelo calendário interno dos Estados-Nação, dois factores outros ajudam a explicar a pouca importância dada ao internacionalismo, em particular no caso português: por um lado, uma baixa percentagem de trabalho executado a nível transnacional; por outro, a falta de recursos financeiros de suporte às questões internacionais. Carvalho da Silva, secretário-geral da CGTP à data do testemunho citado (em 2004), assim o confirmava:

Nós temos procurado estar lá, temos tido alguma participação, apesar de as deslocações de Portugal para outros países serem muito caras e nós termos um nível de vida muito baixo. (...) Por outro lado, em Portugal, há ainda muito a sensação de que as questões da Europa são de outro mundo e este pensamento não vai ser fácil de mudar ... (cit. por Pureza & Ferreira, 2001: 282-283).

Se os sindicatos experimentam algumas dificuldades em ultrapassar as fronteiras geográficas dos Estados-Nação, o mesmo não se verifica com movimentos do tipo *Anonymous*, ou como o *The Protesters*, ou mesmo os que, no passado, se associaram ao *Green Peace* e às suas *performances* de âmbito planetário.

A questão que se coloca é a mesma: se há um conjunto de movimentos fluidos, não hierárquicos, de projecção mediática globalizada, como pode um sindicato manter os seus níveis de fidelização ou aumentar, globalmente, o número de associados?

Prospera, na verdade, um desconhecimento geral sobre as campanhas sindicais de âmbito transnacional, e, no entanto, o trabalho expandiu-se além-fronteiras, globalizou-se — dir-se-ia mesmo que nada haverá de tão global como o *trabalho*, cujas matérias-primas são produzidas num país, a mão-de-obra reside noutro, a fonte de energia é explorada num outro local, o mesmo acontecendo com a sua produção e consumo. Se hoje se tornou evidente a internacionalização do *capital*, à escala do globo, não deveria ter também o *trabalho* uma voz activa a nível internacional?

A fechar esta cogitação sobre o futuro dos sindicatos, e a importância que, neles, terá a comunicação, propõe-se uma referência que, em nosso entender, e apesar de se destinar ao caso americano, resume algumas das preocupações que se ocasionaram ao longo deste percurso e que justamente procuram espelhar o futuro dos sindicatos.

For this vision of the next generation unions to become a reality at least three things need to change. First, unions need to expand the ways they recruit and retain members. They need to recruit individuals and stay with the high stakes, all or nothing 50 per cent of the majority it now takes to get one new member. Second, substantial change in labour law will be needed to make it possible for unions to play these different roles effectively. Third, American management culture will need to change significantly to accept the simple idea that workers should have the same

freedom of association at work as they have in civil society. This may be the biggest hurdle of all to overcome (Kochan et al., 2004: 43).

Do exposto, entendemos que, para que o sindicalismo sobreviva, é importante a ocorrência simultânea de três situações: a) uma modificação na forma como os sindicatos compreendem os jovens trabalhadores e sobre eles aplicam um recrutamento de novos membros; b) uma alteração da lei sindical, capaz de impedir as perseguições que se realizam particularmente sobre os trabalhadores mais jovens; c) uma modernização na cultura empresarial, de modo a que as empresas compreendam que, da mesma forma que é impossível privar os cidadãos dos seus direitos de participação cívica, também não se lhes pode impedir o direito à sindicalização.

No eterno retorno ao início, e à questão de fundo que aqui se colocou – como podem ser as RP importantes no caminho de *modernização* dos sindicatos portugueses – atendendo aos dados analisados e projectados na tese, acreditamos que a inexistência de profissionais e de instrumentos de RP nos sindicatos portugueses tem condicionado a imagem que estes possuem hoje na opinião pública e nos meios de comunicação social.

Não se acredita existir uma relação de causa-efeito entre a introdução de RP nos sindicatos e os seus processos de modernização, até porque cientificamente não foi possível provar essa afirmação; estamos certos, contudo, de que as RP podem oferecer, aos sindicatos, novos caminhos de reflexão e de modernização, assim as suas chefias e estruturas o pretendam. Permanecer num hermetismo tradicional, fechado ao exterior, apenas lhes permitirá uma sobrevivência vegetativa, pois, como se foi frisando ao longo do texto, as novas gerações têm hoje uma maior propensão para aderir a novos activismos, mais efémeros, menos condicionados hierarquicamente, e perante os quais é possível experimentar identificações gratificantes, erigidas em vivências comuns, actuais e em discursos juvenis e transversais. A repetição de frases-feitas e a participação em eventos altamente rotineiros deixaram de ser atractivos para os jovens trabalhadores portugueses.

Num mundo em permanente mudança, em que todos os registos de âmbito económico, político e social, se foram volatizando, em que os processos de deliberação democrática foram admitindo a presença de outras estruturas que brotam directamente da sociedade civil, entender a relevância que as RP podem operar nas estruturas sindicais tradicionais é compreender também que estas poderão ser uma peça-chave no seu processo de modernização. Naturalmente que o

contexto nacional promove, ainda, algum desconhecimento em relação àquilo que se faz em RP e em termos sindicais, como se provou com o recurso a dados de outros estudos, apesar disso, perceber o valor que as técnicas de comunicação podem oferecer aos sindicatos, em especial as que se referem às RP, pode colocá-los estrategicamente numa posição mais forte em face de outros *novos movimentos sociais* emergentes na sociedade portuguesa.

Admitir a importância que as RP podem conter nestes processos é entender, enfim, as próprias transições que no seu seio permitiu, perspectivando-se hoje uma maior abertura à comunidade e às preocupações com os aspectos sociais das organizações, como também se deu conta ao caracterizar as RPC/P, de aceção brasileira, ou as RPS, de aceção portuguesa, ou ao manifestar a necessidade de aplicação dos modelos simétricos bidireccionais nas entidades.

Acreditamos que, apesar do atraso que ainda hoje subsiste na aplicação das RP em termos organizacionais, a sua presença é inadiável, em especial se esta área conseguir estar ao serviço de todas as causas, desempenhando uma função ética e social em prol do bem comum. Para isso mesmo apontou o ponto de vista sul-americano sobre as RPC/P, alegando-se novas actuações para a área, vendo-se as RP ao serviço das massas, recordando-se com Margarida Kunsch (2007a) uma visão diferenciada do mundo e da cidadania, a que não ficariam alheias as novas funções do profissional de RP. Assim o equacionaria também Peruzzo (1993: 128-129), salientando uma fé inabalável no homem, a ideia de uma nova cidadania, o valor da interdisciplinariedade e também o justo combate das assimetrias e desigualdades sociais (cit. por Murade, 2007: 163).

No contexto sindical, a presença de novas RP, ou a aplicação dos modelos de bidireccionalidade comunicativa, poderiam ser ainda mais significativas do ponto de vista do esclarecimento público sobre aquilo que são os sindicatos e aquilo a que se dedicam, atendendo ainda ao facto de a sociedade civil portuguesa ter sempre ostentado, ao longo dos tempos, uma grande dificuldade em estar próxima dos centros do poder, ou do processo de deliberação democrática, fruto, como se sabe, da grande importância que o *espaço doméstico* sempre assumiu na vida dos portugueses (Guerra, 2006).

Para que a introdução das RP nos sindicatos nacionais produza mudanças, é preciso que, e tal como sugerido por vários autores, estas organizações, e as suas chefias, tenham consciência de vários factores, entre os quais: a necessidade de uma autocrítica (Estanque, 2004, 2008a, 2008b); a urgência de uma alteração nas práticas discursivas (Vieira, 2000; Gianotti, 2004); e a transformação eventual do extremismo

das suas ideologias em produtos/serviços de *Marketing* (Dlamini, 1999; Verma & Kochan, 2004).

Numa última análise à tese, reflecte-se agora sobre os paradigmas teóricos apresentados na I.^a Parte, e sobre a forma como estes ajudam a caracterizar a comunicação realizada pelos sindicatos portugueses, cruzando a contextualização teórica com os dados recolhidos na fase empírica, salientando a visão sistémica e a grunigiana sobre as RP.

Definiu-se, no início deste trabalho, que a abordagem sistémica, aplicada a bactérias ou a organizações, manteria intactas as suas premissas. Na visão das RP, por sistema deveria entender-se um conjunto de unidades interdependentes que, num processo de adaptação mútua, procuraria realizar determinadas funções com vista à sobrevivência.

Sob esse prisma, todas as organizações poderiam ser compreendidas como sistemas, que pugnam continuamente pela concretização de objectivos, efectuando um conjunto de trocas com o exterior. Os seus objectivos poderiam oscilar entre a necessidade de aumentar os lucros, as quotas de mercado, o volume de vendas, o aumento do emprego, a redução de *stocks*, ou outros de carácter imaterial, como a geração de sentimentos de pertença entre o *público interno*, por exemplo, ou a sustentação de projectos sociais para a organização.

No caso dos sindicatos, como sistemas sociais, as suas metas visariam a manutenção e o aumento do número de associados, a afirmação das entidades em instâncias superiores e/ou em face dos demais parceiros sociais, a criação de uma boa imagem perante a opinião pública, a gestão de um bom relacionamento com os diferentes *stakeholders*, em particular com os seus associados, entre tantos outros desígnios.

Como as organizações não são estáticas, estas realizam um conjunto de trocas com o exterior, através de *inputs* e *outputs*. Poder-se-ia designar de *inputs* tudo o que chega à organização, desde as matérias-primas, à energia, ao capital, aos recursos humanos, aos *clippings*, positivos ou negativos, sobre a organização; já por *outputs*, grosso modo, compreender-se-ia aquilo que a organização produz para o exterior, também em resultado dos seus múltiplos desempenhos. Significa isto admitir que as dinâmicas que ocorrem dentro da organização teriam como objectivo básico transformar os *inputs* em *outputs*, o que pressupunha, primeiro, a existência de vários subsistemas de apoio aos procedimentos ocorridos, segundo, uma boa definição sobre as funções que esses diferentes subsistemas deveriam desempenhar, de modo a cada um pudesse oferecer o seu melhor contributo para o *output* final.

Atendendo à incerteza que marca a chegada de *inputs* negativos à empresa/organização, a manutenção da dinâmica e da operacionalidade do sistema deveria designar as RP como áreas de importância máxima, tendo em conta o seu permanente papel de vigilância e de gestão das relações entre a empresa/organização e os seus diversos públicos.

Sob o ponto de vista sistémico, o papel das RP seria então auxiliar a entidade na assimilação dos seus diversos *inputs*, criando estratégias de relacionamento com o exterior de modo a obter o máximo de vantagens para a organização.

A verdade é que a melhor operacionalidade oferecida às RP, como função de gestão, só ocorreria se se tratasse de um sistema aberto, porque, na presença de um sistema fechado, as RP prestariam pouca ou nenhuma atenção ao ambiente externo, e mesmo que os seus profissionais tivessem um conhecimento bastante satisfatório do seu meio ambiente, isso seria irrelevante se estes não fossem capazes de se aproximar de novos públicos. Dir-se-ia, então, que a organização estaria tão acostumada à sua zona de conforto que o único procedimento previsível estaria associado à perpetuação de um tipo de comunicação unidireccional, sem que se ponderassem novos *stakeholders*, vislumbrando-se, apenas e só, a tipificação de procedimentos tradicionais e pouco permeáveis a mudanças.

Assumir-se-ia assim que a organização, como sistema fechado, estaria demasiado próxima do seu ambiente, sendo incapaz de procurar novas oportunidades, ou de responder com eficácia aos problemas causados por uma fonte desconhecida.

Se, ao contrário, se verificar a possibilidade de os sistemas serem abertos ao exterior, o papel das RP será sobretudo de mediação, com uma grande probabilidade de interacção e bidireccionalidade na comunicação. Isto significa que as RP se apresentam aqui já não apenas como vigilantes do ambiente externo, mas desempenhando um papel activo na criação de relacionamentos com os diferentes *stakeholders*, sustentado numa confiança mútua e na comunhão de interesses entre as partes interessadas.

A leitura que estes juízos permitem fazer, e ainda na ponderação da confluência entre a teoria e a prática de comunicação sindical, é que, apesar de a maior parte dos sindicatos portugueses optar por um hermetismo tradicional, que os impede de efectuar um caminho rumo à modernização (como demos conta pela análise de alguns indicadores dos *inquéritos via questionário* ao universo dos sindicatos portugueses), há algumas tentativas pontuais de mudança, materializadas não apenas na maior preocupação com o seu *público interno*, mas reflectidas

também num maior cuidado com a opinião pública, atendendo ainda ao caso isolado do STFPSN e às suas inquietações com o conforto dos seus funcionários, ou com a criação de mensagens mais apelativas para a sociedade civil e sobre as quais reflectimos no relato de *observação directa* proposto na V.^a Parte da tese. Não podendo estender o *estudo de caso* a potenciais generalizações, acreditamos que as mudanças que se esperam dos sindicatos estejam em curso, embora a um ritmo mais lento do que aquele que seria desejado.

Cruzando agora alguns dados empíricos com o ponto de vista grunigiano, e num país que vive ainda os primeiros passos do emprego profissional das RP, admite-se que haja, no contexto nacional, uma aplicação polifónica *dos modelos clássicos* de RP, sendo esta mais aguda se a associarmos às práticas sindicais. Este processo, visto como natural pelos próprios autores (Grunig & Hunt, 1984; *cfr.* Fawkes, 2004a: 16), legítima, de algum modo, a aplicação simultânea de vários modelos de RP no relacionamento com os diferentes grupos, tanto mais que o caso nacional é até emblemático, dado o relativo atraso com que as RP chegaram não apenas às empresas mas também às rotinas sindicais.

Assim, podemos afirmar que aquilo que se faz nos sindicatos, além de não ser planeado, acaba por sofrer de um certo amadorismo, e de um amadorismo que cruza as mais sofisticadas técnicas do modelo *Simétrico Bidireccional* – quando existe, por exemplo, uma abertura para a participação dos sócios dos sindicatos em diversos eventos sindicais (reuniões, manifestações, entre outros) –, com os mais atávicos resquícios do *modelo de Agente de Imprensa/Publicity*, onde mais importante do que a participação é a visibilidade altissonante que o sindicato possa ter nas notícias, mesmo que em alguns casos essas notícias sejam criadas com base em realidades falíveis, erróneas e/ou artificialmente geradas para chamar a atenção dos *media* (como acontece, por exemplo, nas disparidades clássicas que se associam aos dados das greves na Função Pública, em que governo e sindicatos exibem diferentes valores de uma mesma realidade).

Na observação proposta, considera-se então que as RP, que ocorrem nos sindicatos portugueses, ainda se sustentam nos dois primeiros modelos apresentados por Grunig e Hunt, em 1984, atendendo, por um lado, à política da meia-verdade, quando em causa estão, por exemplo, dados sobre manifestações, ou a proliferação de discursos carregados de conteúdos ideológicos. E esta primeira observação pode ser facilmente confirmada em alguns momentos do relato de *observação directa*.

E, se o primeiro modelo persiste ainda, em alguns sindicatos, nos dias de hoje, haverá também uma forte inclinação para promover o *modelo de Informação*

Pública, atendendo ao esforço que as entidades sindicais têm feito para promover a assessoria de imprensa, como se visualizou nos resultados do *inquérito via questionário ao universo dos sindicatos portugueses*, ainda que estes dados não tivessem sido suficientemente coesos para generalizar a todo esse universo, dado o baixo índice de resposta que se obteve com este trabalho.

Apesar de o estudo não ter auscultado directamente os sindicatos sobre as suas estruturas internas, ou sobre os seus modelos de organização, foi-nos dado a compreender algumas características deste tipo de organização, que nos colocaram também perante a questão dos modelos bidireccionais de RP, *Simétrico* e *Assimétrico*, entendendo que os sindicatos não são organizações onde a comunicação se execute de forma bidireccional. Há um discurso que premeia, primeiro, os interesses da fonte, o sindicato, e só depois os da sua recepção, sendo que a probabilidade de haver um *feedback*, ou de que esse *feedback* seja tomado em conta pela organização, é menor do que em outras organizações.

Se se atender à *Teoria da Excelência*, e aos seus principais pressupostos, recordamos que Grunig e a sua equipa multisectorial conseguiram provar que a aplicação da *excelência* às organizações não só era possível, como desejável, sendo que as organizações seriam excelentes quando promovessem culturas participativas, que assentassem em estruturas orgânicas dinâmicas, que adoptassem o modelo *Simétrico Bidireccional* de RP, sendo ainda que, nestas, a satisfação dos seus empregados seria elevada. Organizações excelentes seriam também todas as que perfilhassem medidas para incluir os empregados do género feminino — rentabilizando, ao extremo, os seus recursos humanos, valorizando as RP, de forma elevada, em especial a sua função de gestão de comunicação.

Atendendo à caracterização que efectuámos sobre a organização-sindicato, pode afirmar-se que, se em relação aos sindicatos portugueses haverá um longo caminho a percorrer em matéria de *excelência*, atendendo desde logo ao facto de nenhum deles ter um profissional especializado de algumas componentes de RP (assessoria de imprensa, organização de eventos, ou gestão de crise), em relação ao caso em análise (o STFPSN), seria possível considerar a existência de algumas preocupações com a satisfação do *público interno* (observada por recurso a metodologias qualitativas).

Aferir este facto, todavia, isolado, continua a ser pouco significativo como indicador da aplicação da *excelência*, em contextos organizativos sindicais, ou da adesão sindicatos aos modelos bidireccionais *Simétrico* e *Assimétrico*.

Na verdade, se já é difícil encontrar, no panorama empresarial português, a construção de práticas profissionais de RP, em contextos semelhantes aos que aqui se estudaram, a dificuldade terá tendência a aumentar, considerando-se o hermetismo tradicional deste tipo de organização, ao qual nos reportámos em inúmeras situações ao longo deste trabalho.

Espera-se, apesar disso, que esta tese possa ter ajudado a identificar alguns problemas inerentes aos processos de comunicação sindical, de modo a que a sua modernização seja possível. Consideramos que nenhum país, que se diga civilizado, deve deixar de promover a prática do sindicalismo, e de um sindicalismo inteligente e vivo, hasteado sobre uma massa de novos trabalhadores, instruídos e de formação superior, sob pena de também ele se adivinhar, agrilhado, a um hermetismo incompatível com um longo futuro.

Bibliografia

- Almeida, P. P. (2009). *O sindicato-empresa. Uma nova via para o sindicalismo. Uma análise do sindicalismo de serviço. O benchmarking de boas práticas*. Lisboa: Bnomics, Deplano Network.
- Alonso, A. (2009). As teorias do movimentos sociais: um balanço do debate. *Lua Nova*, vol. 76, 49-86. São Paulo. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de <http://www.scielo.br/pdf/ln/76/n76/n76a03.pdf>.
- Alves, E., Soares, F., Amorim, B., & Cunha, G. (1997) *Modernização Produtiva e Relações de Trabalho: perspectiva de Políticas Públicas*. Brasília: Edições IPEA.
- Amaral, I. (2000). *Imagem e Sucesso. Guia de Protocolo para Empresas*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Amaral, I. (2005). *A imagem e o Protocolo como Afirmação de Poder*. Obtido em 22 de Maio de 2009 de <http://www.isabelamaral.com/download.php?info=YTozOntzOjU6ImFjY2FvljtzOjg6ImRvd25sb2FkljtzOjg6ImZpY2hlaXJvltzOjM4OiJtZWRpYS9maWNNoZWlyb3Mvb2JqZWNoY29vZmZsaW5lLzM4LnBkZil7czo2OiJ0aXR1bG8iO3M6NTA6IkErSW1hZ2VtK2UrbytQcm90b2NvbG8rY29tbythZmlybWEIRTNvK2RIK3BvZGVyIjt9>.
- Amaro, M. I. (2008). O trabalho como direito humano? *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 122-123.
- Andrade, C. T (2003). *Curso de relações públicas*. 5.ª ed. São Paulo: Atlas.
- Anjos, M. d. (9 de Março de 2011). *Geração à rasca - A Nossa Culpa*. Obtido em 22 de Março de 2011, de *blog assobio rebelde*: <http://assobiorebelde.blogspot.pt/2011/03/geracao-rasca-nossa-culpa.html>.
- Antunes, R. (2008). A nova era da precarização estrutural do trabalho? In S. D. Rosso, & J. A. Fortes, *Condições de trabalho no limiar do século XXI* (pp. 13-19). Brasília: Época Editoria.

Appadurai, A. (2009). *La Aldea Global*. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de Globalización.org:
<http://www.globalizacion.org/biblioteca/AppaduraiAldeaGlobal.htm>.

Araújo, V. C. (2008). *O jornalismo de informação sindical no Brasil: atores, práticas e estratégias de produção jornalística*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 22 de Julho de 2009, de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/araujo-vladimir-jornalismo-sindical.pdf>.

Auyero, J., & Swistun, D. (2007, enero). Expuestos y confundidos. Un relato etnográfico sobre sufrimiento ambiental. (F. L.-S. Ecuador, Ed.) *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, n.º 28, 137-152.

Baganha, M. I. (2001). A cada sul o seu norte: Dinâmicas migratórias em Portugal. In B. d. Santos (Org.), *Globalização: Fatalidade ou utopia?* (pp. 133-159). Porto: Edições Afrontamento.

Baldaia, P. (2007, 10 de Março). Sindicatos reaccionários [rubrica Preto no Branco]. *Jornal de Notícias*, p. 13.

Baptista-Bastos. (2011, 19 de Outubro). Sobre os indignados. *Diário de Notícias*. Obtido em 19 de Outubro de 2011, de Diário de Notícias:
http://www.dn.pt/inicio/opiniao/interior.aspx?content_id=2067039&seccao=Baptista%20Bastos&tag=Opini%C3o%20-%20Em20Foco.

Barros, A. B. V. (2008). *O contributo das Relações Públicas para melhorar a integração das populações especiais na sociedade portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação - Publicidade e Relações Públicas, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga.

Beck, U. (1992). *Risck Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.

Bernays, E. (1928). *Propaganda*. New York: Routledge. Obtido em 22 de Maio de 2011, de <http://www.whale.to/b/bernays.pdf>.

Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, vol. 15, n.º 4, 407-426. Obtido em 22 de Janeiro de 2014, de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/255139?uid=3738880&uid=2&uid=4&sிட=21104386652291>.

- Bertoncello, S. L. T. & Chang, J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. In *FACOM*, nº 17. Obtido em 22 de Dezembro de 2012, de http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf.
- Beynon, H. (2003). O sindicalismo tem futuro no século XXI? In M. A. Santana & J. R. Ramalho (Orgs.), *Além da Fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social* (pp. 44-71). Boitempo Editorial: São Paulo.
- Bezerra, B. (2011). *Patrocínio de Eventos: Ferramentas estratégicas de Comunicação e Vendas*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 4 de Junho de 2012, de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bezerra-beatriz-patrocinio-de-eventos.pdf>.
- Bittar, D. T. (2012). *O poder da assessoria de comunicação em momentos de crise* (pp. 1-42). Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 22 de Dezembro de 2012: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf>.
- Boas Notícias. (11 de Março de 2011). *Stilwell: “A minha geração hipotecou o futuro”*. Obtido em 22 de Março de 2011, de Sapo: http://boasnoticias.sapo.pt/noticias_Stilwell-A-minha-gera%C3%A7%C3%A3o-hipotecou-o-futuro_5809.html.
- Boito, A., Jr. (2003). A crise do sindicalismo. In M. A. Santana & J. R. Ramalho (Orgs.), *Além da fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social* (pp. 319-333). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Borges, F. O. (2002, 16-18 Novembro). *ARPP - Porquê o associativismo das Relações Públicas em Portugal. Presente e Futuro das Profissões da Comunicação* (pp. 279-285). (Trabalho apresentado ao VII Ibercom). Porto: ISMAI. Obtido em Agosto de 2009, de http://www.ismai.pt/NR/rdonlyres/243E8E52-1FC0-4646-901F-468bccdb394/0/AC_FabiaBorges.pfd.
- Borges, F. O. (2007). *Feedback na Comunicação Organizacional Interna. Estratégias de Comunicação nas Organizações Geograficamente Dispersas*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Facultad de Ciências da Comunicación, Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.

- Boulay, B. (2008). *Livre Blanc sur l'«avenir de la Fonction Publique». Ou comment en finir le Statut Général des Fonctionnaires (France). Ponts de vue et débats.* Obtido em 5 de Abril de 2010 de <http://www.fabula.org/actualites/livre-blanc-sur-l-avenir-de-la-fonction-publique-ou-comment-en-finir-avec-le-statut-general-des-23703.php>.
- Britto, J., Fontes, N. (1997). *Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégias de marketing.* Turismo em Análise. São Paulo.
- Brochmann, G., & Dölvik, J. E. (2006). Is immigration an enemy of the welfare state? Between human rights and real politick in European immigration policies. In D. Papademetriou (Coord.), *Europe and its Immigrants in the 21st Century. A new deal or a continuing dialogue of the deaf?*, (pp. 155-178). Migration Policy Institute, Lisbon: Luso-American Foundation.
- Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.* São Paulo: Editora Manole.
- Bulegon, B. M., & Mortari, E. C. (4 a 7 de Setembro de 2009). A Contribuição da Mass Communication Research para as Teorias das Relações Públicas. In *Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1-16). Curitiba, Brasil.
- Burr, T. (2005). Os Desafios que se colocam a uma Instituição Superior de Controlo Financeiro num Contexto de Mudança. *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções* (pp. 95-110). Oeiras: Edições do INA- Instituto Nacional da Administração.
- Butler, E. (2012). *Milton Friedman. As ideias e influência do economista que liberalizou os mercados e moldou o mundo em que vivemos.* Alfragide: Editora Lua de Papel.
- Cabo, A. I. (2008). *Os novos movimentos sociais e os media. Os movimentos antiglobalização nas páginas do Público.* Lisboa: Livros Horizonte.
- Cabral, M. V. (1995). Equidade social, 'estado-providência' e sistema fiscal: atitudes e percepções da população portuguesa (1991-1994). *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 17, 9-34.
- Cabrero, J. B., & Cabrero, B. M. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas.* Porto: Porto Editora.

- Cabrita, M. (2013, 3 de Setembro). 40 horas, e depois? *Diário Económico*, p. 16.
- Cadilhe, M. (2005). Fronteiras das Funções do Estado. *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções* (pp. 29-45). Oeiras: Edições do INA- Instituto Nacional da Administração.
- Caetano, J., Vasconcelos, M. & Vasconcelos P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cafferky, M. E. (1999). *Venda de boca a boca - deixe seus clientes fazerem a propaganda*. São Paulo: Nobel.
- Camargo, J. (2013). *Que se lixe a Troika!* Porto: Deriva Editores.
- Camilo, E. (2002). *Noção de problema em relações públicas: contributos para uma sistematização*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de <http://bocc.ubi.pt/pag/camilo-eduardo-nocao-problema-relacoes-publicas.pdf>.
- Campos, A. C. (2005). Avaliação de Políticas, Programas e Serviços Públicos. *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções* (pp. 61-94). Oeiras: Edições do INA-Instituto Nacional da Administração.
- Cantista, M. J. (2004). *Globalização: alcance e limites*. Oração de Sapiência proferida na sessão solene de abertura do ano lectivo de 2004/2005. Porto, Portugal: Edição Greca, Artes Gráfica.
- Carapinheiro, G. (2001). A globalização do risco social. In B. d. Santos (Org.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 195-229). Porto: Edições Afrontamento.
- Carvalho, C., Reis, L. (2009). *Manual Prático de Assessoria de imprensa*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- Castells, M. (1997). *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Vol n. 2. The Power of Identity). Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2011, Dezembro). Movimento 15-M, os 'Indignados' de Espanha. *La Vanguardia*. Obtido em 27 de Dezembro de 2011, de

<http://www.esquerda.net/dossier/movimento-15-m-os-indignados-de-espanha>.

Castells, M. (2012, Janeiro). *Até onde vão os indignados*. Obtido em 31 de Janeiro de 2012 do *blog* outras palavras:
<http://www.outraspalavras.net/2012/01/31/ate-onde-irao-os-indignados/>.

Castro, C. (1999). *O final do século e as novas possibilidades da Comunicação Sindical*. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de
<http://www.eca.usp.br/alaic/Congreso1999/15gt/Cosette%20Castro.rtf>.

Caupers, J. (2011). *O Estado Gordo*. Lisboa: Âncora Editora.

Centeno, M. (2013). *O Trabalho, Uma visão de Mercado*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Centeno, M., & Novo, A. (2008). Flexibilidade e mercado de trabalho em Portugal. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 146-147.

Cerdeira, M. d., & Padilha, M. E. (1989). *As estruturas sindicais portuguesas: uma análise evolutiva 1933 a Abril 1987*. Lisboa: Edições do Ministério do Emprego e da Segurança Social.

César, R. E. (1987). Relações Públicas Comunitárias. *Comunicação & Sociedade*, n. 15, 145-163.

César, R. E. (1991). *As Relações Públicas Comunitárias: uma exigência da sociedade civil brasileira*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Social, Instituto Metodista de Ensino Superior, São Paulo, São Bernardo do Campo.

César, R. E. (1999). *As Relações Públicas frente ao desenvolvimento comunitário. Comunidade e Terceiro Setor*. Obtido em 22 de Agosto de 2009, de:
http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo9.php.

César, R. E. (2007). Movimentos sociais, comunidade e cidadania. In M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A Comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 78-91). São Paulo: Summus Editorial.

- Cesca, C. G. (2006a). *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus Editorial.
- Cesca, C. G. (2006b). *Relações Públicas: Públicos, Mercado e Nomenclaturas*. In C. G. Cesca, *Relações Públicas e suas interfaces* (pp. 17-36). São Paulo: Summus Editorial.
- Cesca, C. G. (2008). *Organização de Eventos - Manual para planejamento e execução*. São Paulo: Summus Editorial.
- Chomsky, N. (2013). *Occupy* (1.^a ed.). (M. Afonso, Trad.) Lisboa: Antígona.
- Chossudovsky, M. (2009). *Globalización de la Pobreza y nuevo orden mundial*. Obtido em 7 de Abril de 2009, de Globalización.org: <http://www.globalizacion.org/biblioteca/ChossudovskyGlobalizacionPobreza.htm>.
- Christen, C. T., Hallahan, K. (2005). Psychological processing. In Heath, R. L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 660-664). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Clarke, K. (2004). An introduction to financial public relations. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 205-216). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group. Second Edition.
- Comissão Europeia. (2000). *Livro Branco Sobre Responsabilidade Ambiental*. Bruxelas, 9.2.2000. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2000/com2000_0066pt01.pdf.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde para Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, 18.7.2001. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Comissão Europeia. (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas. Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Bruxelas, 2.7.2002. Obtido em 22 de Dezembro de 2012 de http://europa.eu.int.eurlex/pt/com/cnc/2002/com2002_0347pt01.pdf.
- Comissão para o Livro Branco das Relações Laborais. (2007). *Livro Branco das Relações Laborais*. Lisboa: Edição do MTSS.

- Conde, I. (1987). Mecenato cultural: arte, política e sociedade. *Sociologia*, n.º 7, 107-131.
- Conde, I., & Santos, M. L. L. (1990). Mecenato cultural de empresa em Portugal. *Análise Social*, vol. XXV (107), 375-439.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2005). Crisis management. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Cordeiro, A. M. (2012). Consequências da crise económica no interior. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, Suplemento Direito e Interioridade*, 111-139. (Trabalho apresentado no I, II e III cursos de 2008, 2009 e 2010, de Direito à Interioridade, em Bragança). Lisboa.
- Correia, J. C. (Org.), Marques, A., Fidalgo, A., Bento, A., Camilo, E., Ferreira, G. B., Esteves, J. P., Ferreira, J. M., e Serra, P. (2002). *Comunicação e Poder*. Covilhã: Livros LabCom.
- Correia, R. A. (2007, 19 de Janeiro). A Fuga das Multinacionais. *Dia D-Publico*, pp. 18-24.
- Costa, A. F. (2003). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologias das Ciências Sociais* (pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, H. (1996). O movimento sindical português numa Europa integrada. *Oficina do CES*, n.º 71, 1-18.
- Costa, H. (1997). *Os desafios da globalização ao sindicalismo. Contributos para uma perspectiva portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia de Coimbra, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Costa, H. (1998). Cenários de transformação laboral em final de século. *Oficina do CES, Centro de Estudos Sociais*, n.º 106, 2-39.
- Costa, H. (2004). A UGT e a CGTP perante a integração europeia: A confirmação de um sindicalismo dual. *Oficina do CES*, 208, 1-36.

- Costa, H. (2008a). A internacionalização dos sindicatos: os actores e as práticas. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 188-189.
- Costa, H. (2008b). A nova confederação sindical internacional. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 190-191.
- Costa, H. (2008c). *Sindicalismo Global ou Metáfora Adiada? Discursos e Práticas Transnacionais da CGTP e da CUT*. Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, R. (1979). *Elementos para a história do movimento operário em Portugal*. Lisboa: Assírio e Alvim.
- Costa, S. (1997). Movimentos sociais, democratização e a construção de esferas públicas locais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 12, n.º 35, São Paulo. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091997000300008&script=sci_arttext.
- Cutlip, S. (1995). *Public Relations History. From the 17th to the 20th century*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Dahl, R. A. (1994). A Democratic Dilemma: System Effectiveness versus Citizen Participation. *Political Science Quarterly*, 109, Issue 1 (Spring, 1994), 23-34.
- Diário de Notícias. (2011, 11 de Junho). Ataque deixa página da Moody's indisponível. *Diário de Notícias*. Obtido em 6 de Junho de 2012 de: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1904431.
- Dias, A. C. (2013, 3 de Setembro). O caminho difícil para as 40 horas semanais. *Diário Económico*, p. 17.
- Dias, M. T. (2008). *Terceiro Setor e Estado: Legitimidade e Regulação*. Belo Horizonte, Brasil: Editora Fórum.
- Dickerson, A. (2012). What's wrong with asymmetry? Persuasion and power in public relations theory. *PrismJournal*, 9 (2), 1-9. Obtido em 23 de Janeiro de 2012, de PrismJournal: <http://www.prismjournal.org/homepage.html>.

- Diegues, S. C. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Dinis, D. (2011, 25 de Junho). Governo avança mais rápido nas privatizações e nos cortes no Estado. *Diário de Notícias*, pp. 2-3.
- Direccion du Budget. (2007). *Présentation de la RGPP*. Paris. Obtido em 24 de Março de 2013, de <http://www.anpit.fr/news/200712/presentation%20de%20la%20RGPP.pdf>.
- Dlamini, K. (1999). Globalisation. Can unions reinvent themselves. *South Africa Labour Bulletin*, vol.23, n.º 1, 79-82.
- Dornelas, A. (2008). Tempo de trabalho: a tradição já não é o que era ? *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 138-139.
- Dubois, J. P. (2003). Cidadania Social e Mundialização dos direitos. In J. Rebelo (Ed.). *Novas formas de Mobilização Popular* (pp. 145-155). Porto: Campo das Letras.
- Edwards, L., Hodges, C. E. M. (2011) (Eds.). *Public Relations, Society & Culture Theoretical and Empirical Explorations*. London: Routledge.
- Estanque, E. (1997). *A observação participante na fábrica – Notas sobre uma experiência* (pp. 63-71). Porto: Faculdade de Economia/Faculdade de Letras (Sociologia), da Universidade do Porto. Obtido em 22 de Maio de 2010, de Biblioteca Digital, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4259.pdf>.
- Estanque, E. (1999). Acção colectiva, comunidade e movimentos sociais: para um estudo dos movimentos de protesto público. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 55, 85-111.
- Estanque, E. (2004). A reinvenção do sindicalismo e os novos desafios emancipatórios: do despotismo local à mobilização global. In B. d. Santos, *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 299-329). Porto: Edições Afrontamento.
- Estanque, E. (2005). Trabalho, desigualdades sociais e sindicalismo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 71, 113-140.

- Estanque, E. (2006). A questão social e a democracia no início do século XXI_ participação cívica, desigualdades sociais e sindicalismo. *Revista Fenisterra*, vol. 55-56-57, 1-25.
- Estanque, E. (2008a). Sindicalismo e movimentos sociais. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 184-185.
- Estanque, E. (2008b). Entre os velhos e os novos activismos. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 186-187.
- Estanque, E., Silva, L., Vêras, R., Ferreira, A. C., & Costa, H. (Orgs.) (2004). Mudanças no trabalho e ação sindical: Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização. São Paulo: Cortez Editora.
- Esteves, A. J. (n.d.). *Metodologias qualitativas análise etnográfica e histórias de vida* (pp. 41-48). Porto: Faculdade de Economia/Faculdade de Letras (Sociologia), da Universidade do Porto. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de Biblioteca Digital, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4257.pdf>.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Expresso. (2011, 11 de Março). Adesão de 300 mil pessoas superou expectativas da organização. *Expresso*. Obtido em 6 de Abril de 2013 de <http://expresso.sapo.pt/adesao-de-300-mil-pessoas-superou-expectativas-da-organizacao=f637330>.
- Expresso. (2011, 15 de Outubro). Indignados: o protesto de hoje passo a passo. *Expresso*. Obtido em 6 de Abril de 2013 de <http://expresso.sapo.pt/indignados-o-protesto-de-hoje-passo-a-passo-video-e-fotografia=f680564#ixzz1ohiaX6Mu>.
- Falconi, T. M. (2006). *How big is Public Relations (and why does it matter)? The economic impact of our profession*. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de Institute for PR: http://www.instituteforpr.org/iprwp/wp-content/uploads/Falconi_Nov06.pdf.
- Fall, L. T (2005). Consumer PR. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 186-188). California, London, New Delhi: Sage Publications.

- Farto, M., Morais, H. (2008). Trabalho, globalização e repartição do rendimento. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 158-159.
- Fawkes, J. (2004a). What is public relations? In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (Second Edition ed.) (pp. 3-17). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Fawkes, J. (2004b). Public Relations and Communications. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (Second Edition ed.) (pp. 18-31). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Fernández, R. T. (2005). *Eventos de empresa: el poder de la comunicación en vivo*. Barcelona: Deusto.
- Ferrari, M. A. (2003, 2 a 6 de Fevereiro). Relações Públicas e a sua função estratégica. *Trabalho apresentado no XXVI Congresso Anual em Ciências da Comunicação*, Belo Horizonte/MG. Obtido em 24 de Agosto de 2009 de <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf>.
- Ferreira, A. C. (2001). Para uma concepção decente e democrática do trabalho e dos seus direitos. In B. d. Santos (Org.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 255-293). Porto: Edições Afrontamento.
- Ferreira, A. C. (no prelo). Exercício de funções públicas em tempos de crise. I. ^{as} *Jornadas de Direito do Emprego Público. Trabalho em Funções Públicas em tempos de crise: Que direitos?*. Braga. Universidade do Minho.
- Ferreira, G. B. (2007). *Figuras do discurso eleitoral nas Presidenciais de 2006: Comunicação, participação política e deliberação*. Obtido em 10 de Julho de 2012, de <http://www.ec.ubi.pt/ec/02/pdf/Ferreira-comunicacao-participacao-politica-deliberacao.pdf>.
- Ferreira, P. (2007, 8 de Março). Função Pública [rubrica Preto no Branco]. *Jornal de Notícias*, p. 13.
- Ferreira, V. (2003). O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 165-196). Porto: Edições Afrontamento.

- Financial Times. (2011, Janeiro). O irresistível apelo da pirataria. *Courrier Internacional*, n.º 191, pp. 38-42.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Edições Monitor.
- Fonseca, A. M. (s.d.). *Paradigmas para a Teoria de Relações Públicas*. Obtido em 24 de Janeiro de 2013 de:
http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&ved=0CEoQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.brapci.ufpr.br%2Fdownload.php%3Fdd0%3D16498&ei=NadEUstDEK7H7Abjp4HABw&usg=AFQjCNEXxMO2QmzX11pclMnMfwpmPp_yg.
- Fonseca, D. E. (2011). A importância das Relações Públicas no curso de Ciências da Comunicação da Uta. In H. Gonçalves (Coord.), *Metamorfoses. 25 Anos do Departamento de Letras, Artes e Comunicação* (pp. 209-220). Palmeira-Braga: Publito- Estúdio de Artes Gráficas.
- Fonseca, D. E. (2013). Partidos Políticos e Democracia. Enfoque alternativo: o associativismo português e o associativismo sindical. In P. Serra, E. Camilo & G. Gonçalves (Orgs.), *Participação Política e Web 2.0* (pp. 101-116). Covilhã: LabCom Books.
- Fonseca, I. (2012). *Direito da Organização Administrativa*. Roteiro Prático, Coimbra: Edições Almedina.
- Fortes, W. G. (2006). Relações Públicas Estratégicas Com o Público Interno. In Cleuza G. Cesca. *Relações Públicas e suas interfaces* (pp. 37-88). São Paulo: Summus Editorial.
- Fortes, W. G., Silva, M.B.R. (2011). *Eventos: Estratégias de planeamento e Execução*. São Paulo: Summus Editorial.
- Franzin, J. (1993). Uma alternativa de 20 milhões de exemplares. *Revista de Comunicação*, ano 9, n.º 33, pp. 12-15.
- Freire, A., & Belchior, A. M. (2010). Os significados de "esquerda" e "direita" para os portugueses. In J. M. Viegas, S. Santos & S. Faria (Orgs.), *A qualidade da democracia em debate. Deliberação, representação e participação políticas em Portugal e Espanha* (pp. 107-129). Lisboa: Editora Mundos Sociais.

- Freire, J. (1992). *Anarquistas e operários: ideologia, ofício e práticas sociais: o anarquismo e o operariado em Portugal, 1900-1940*. Porto: Edições Afrontamento.
- Furlow, N. E. (2005). Clipping. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Gadini, S. L. (2007). O boato como estratégia folkcomunicacional. Considerações sobre a presença e efeito de sentido do boato como dispositivo de folkcomunicação política. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, 11, 71-88.
- Gama, M. G. (2000). Quando o inferno desde à terra. *Comunicação e Sociedade 2, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, Vol. 14 (1-2)*, 535-542.
- García, M. (1999). *As Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Giacaglia, M. C. (2003). *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gianotti, V. (2004). *Comunicação Sindical e a disputa pela hegemonia*. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de <http://www.piratininga.org.br/artigos/2004/01/vito-hegemonia.html>.
- Giddens, A. (2000). *O mundo na era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- Giddens, A. (2005). *Capitalismo E Moderna Teoria Social* (6.^a Edição ed.). Barcarena: Editorial Presença.
- Giddens, A., & Pierson, C. (1998). *Conversas com Anthony Giddens. O sentido da Modernidade* (pp. 111-122). (L. A. Monjardim, Trad.) Rio de Janeiro: Editora FCV.
- Gomez, R., Gunderson, M., & Meltz, N. M. (2004). From Playstation to Workstations: young workers and the Experience-Good Modelo f Union Membership. In A. Verma & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21 st Century. An International Perspective* (pp. 239-249). New York: Palgrave MacMillan.
- Gonçalves, A. (2009). *Vertigens. Para uma Sociologia da Perversidade* (Vol. n.º 17). (C. C. Sociedade, Ed.). Coimbra: Grácio Editor.

- Gonçalves, G. (2005). Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistémica à visão altruísta. In *Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBERICO*. Vol II, 407-415. Obtido em 23 de Junho de 2011 de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-relacoes-publicas-responsabilidade-publica.pdf>.
- Gonçalves, G. (2007a, 6-8 de Setembro). As Relações Públicas em Portugal. Uma visão da profissão através do currículo do ensino superior. In Martins, M., & Pinto, M. (Orgs.) (2008). *Comunicação e Cidadania* (pp. 1-8). (Trabalho apresentado ao 5.º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Obtido em 23 de Junho de 2011 de http://www.academia.edu/325017/As_Relacoes_Publicas_Em_Portugal._Uma_Visao_Da_Profissao_Atraves_Do_Curriculo_Do_Ensino_Superior.
- Gonçalves, G. (2007b, 24 de Julho). *Ética das Relações Públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas* (pp. 1-25). (Trabalho apresentado no IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR), Ethics of Society. Ethics of Communication). Paris. Obtido em 7 de Maio de 2011 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>.
- Gonçalves, G. (2010a). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2010b). *Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais*. Universidade da Beira Interior.
- Gonçalves, G. (2010c), *Relações Públicas e Comunicação. A tensão entre os interesses privado e público*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Gonçalves, G. (2013). *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Edições MinervaCoimbra.
- Gonçalves, G. (Ed.). (2012). *The Dialogue Imperative. Trends and Challenges in Strategic and Organisational Communication*. Covilha: LabCom Books.
- Gregory, A. (2004). Public Relations and management. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 48-66). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Grunig, J. E. (2001a, 11 de Maio). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efectividade organizacional e societal. Palestra proferida em Taipe. *Comunicação e Linguagem*, 39, 67-92.

Grunig, J. E. (2001b). The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness. *Comunicação e Sociedade*, 39, 67-92.

Grunig, J. E. (2006, 9 de November). *After 50 Years: The Value and Values of Public Relations* (pp. 1-7). Lecture on the 50th anniversary of the institute for Public Relations, 45th annual Distinguished Lecture, The Yale Club, New York. Obtido em 22 de Agosto de 2009, de Institute For PR: http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Grunig_Lecture_06.pdf.

Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in the age of digitalisation. *PrismJournal*, 6 (2), 1-19. Obtido em 24 de Junho, de http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html.

Guerra, I. C. (2006). *Participação e Acção Colectiva. Interesses, Conflitos e Consensos* (1.ª edição ed.). Estoril: Príncípia Editora.

Guijarro, E. M. (novembro de 2008). Relato etnográfico de un encuentro real: visita al Khuta mafwe, región de Caprivi, Estado de Namibia. *etnográfica*, 12 (2), 525-561.

Hallahan, K. (1993). The Paradigm Struggle and Public Relations Practice. *Public Relations Review*, 19 (2), 197-205.

Hallahan, K. (2005). Diffusion of Innovations Theory. In Heath, R. L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 253-254). California, London, New Delhi: Sage Publications.

Harcourt, H., & Wood, G. (Eds.) (2004). *Trade Unions and democracy. Strategies and perspectives*. Manchester and New York: Manchester University Press.

- Hearit, K. M. (2005). Event management. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Heath, R. L. (2005b). Learning theory. In *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 480-482). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Heath, R. L. (2005c). Learning theory. In *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 827-828). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Heath, R. L. (Ed.) (2005a). *Encyclopedia of Public Relations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Heath, R. L., Vasquez, G., (Eds.) (2001). *Handbook of Public Relations*. New York: Sage Publications.
- Henriques, M. S. (2007). Ativismo, movimentos sociais e relações públicas. In M. K. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias, A Comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 92-104). São Paulo: Summus Editorial.
- Hespanha, P. (2001). Mal-estar e risco social num mundo globalizado: Novos problemas e novos desafios para a teoria social. In B. d. Santos (Coord.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 163-195). Porto: Edições Afrontamento.
- Hespanha, P., & Carapinheiro G. (2001), *Risco Social e incerteza: Pode o Estado social recuar mais?* Porto: Edições Afrontamento.
- Hespanha, P., Damas, A., Ferreira, A. C., Nunes, M. H., Hespanha, M. J., Madeira, van den Hoven, R., e Portugal, S. (2001). Globalização insidiosa e excludente. Da incapacidade de organizar respostas à escala global. In P. Hespanha, & G. Carapinheiro (Orgs.), *Risco Social e incerteza: Pode o Estado social recuar mais?* (pp. 25-54). Porto: Edições Afrontamento.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hyman, R. (2004a). The Future of Trade Unions. In A. Verma, & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21st Century. An International Perspective* (pp. 17-29). New York: Palgrave Macmillan.

Hyman, R. (2004b). An Emergency Agenda for Trade Unions. In R. Munck, *Labour and Globalisation. Results and Prospects* (pp. 19-33). Liverpool: Liverpool University Press.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação. (n.d.). *Introdução à Responsabilidade Social das Pequenas e Médias Empresas*. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de http://www.eicpme.iapmei.pt/resources/download/RSE/introducao_pt.pdf.

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Census2011*. Obtido em 7 de Abril de 2013, de Momento Censitário: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=107625317&DESTAQUESmodo=2.

Jornal de Notícias. (2007, 21 de Janeiro). Quase metade dos portugueses vive à custa do dinheiro do Estado. *Jornal de Notícias*. Obtido em 16 de Março de 2009 de: http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=685513.

Karlberg, M. (1996). Remembering the Public in Public Relations Research. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 263-278.

Kochan, T. A., Locke, R., Osterman, P., & Piore, M. (2004). Extended Networks: A Vision for the Next Generation Unions. In A. Verma & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21st Century. An International Perspective* (pp. 30-44). New York: Palgrave MacMillan.

Kovács, L. (2008). Flexibilidade e precariedade do emprego. *Janus2008. O que está a mudar no mundo do trabalho*, n.º 11, 148-149.

Kunsch, M. M. (1984). Relações Públicas comunitárias: um desafio. *Comunicação & Sociedade*, n.º 11, 131-150.

Kunsch, M. M. (1987). Propostas alternativas de Relações Públicas. *Revista Brasileira de Comunicação*, n.º 57, 48-58.

Kunsch, M. M. (2001a). *Relações Públicas e Modernidade - Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. (2001b). *Novos desafios para o profissional da comunicação*. Obtido em 21 de Agosto de 2011, de <http://www.aberje.com.br/livros/livro1/novos.htm>.

- Kunsch, M. M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Análise*, 34, 125-139.
- Kunsch, M. M. (2007a). Sociedade civil, multidadania e comunicação social. In M. M. Kunsch, & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A Comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 59-77). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2007b). Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In M. M. Kunsch, & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias, A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 165-180). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2007c). Planejamento e gestão estratégica das relações públicas comunitárias. In M. M. Kunsch, & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A Comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 293-309). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M., & Kunsch, W. L. (2007) (Orgs.) *Relações Públicas Comunitárias. A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, W. L. (2001). *Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil* (pp. 67-77). Obtido em 24 de Agosto de 2009, de biblioteca virtual: <http://www.portal-rp.com.br/bliotecavirtual/comunidadeeterceirosetor/0304.pdf>.
- Kunsch, W. L. (2007a). As relações públicas em uma perspectiva dialógica e transformadora. In M. M. Kunsch, & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 11-25). São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, W. L. (2007b). Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil. In M. M. Kunsch, & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A Comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 107-123). São Paulo: Summus Editorial.
- Lampreia, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial - As Relações Públicas na Gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Lampreia, J. M. (1999). *A assessoria de imprensa nas Relações Públicas*. Mem Martins: Europa-América.

- Lampreia, J. M. (2007). *Da gestão de crise ao marketing de crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Landim, L. (1993). *A invenção das ongs. Do serviço invisível à profissão impossível*. Tese de Doutoramento em Antropologia Social do Museu Nacional, apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal, Rio de Janeiro.
- Larsen, D. (1999). The US environmental movement. In L. Vasconcelos, I. Baptista, & L.-A. D. Foundation (Eds.), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society: environmentalism in 2020* (pp. 35-48) (Vol. 25 and 26 January). Lisbon: Textype-Artes Gráficas.
- Lash, S. (1984). *The militant worker: class and radicalism in France and America*. London: Heinemann Educational Books.
- Leichty, G. (2005). Social exchange theory. In Heath, R. L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 784-785). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Leitch, S., Neilson, D. (2001). Bringing Publics Into Public Relations: New Theoretical Frameworks for Practice. In Heath, R. L., G. Vasquez, *Handbook of Public Relations* (pp. 127-138). New York: Sage Publications.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2012). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas* (5.^a ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (1996). *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business.
- Litman, J. A., & Pezzo, M. (2005). Individual differences in attitudes towards gossip. *Science Direct - Personality and Individual Differences*, 38, 963-980.
- Lopes, C. (2004). *Comunicação humana. Contributos para a busca dos sentidos do Humano. Projecto direitos humanos em acção*. Universidade de Aveiro.
- Machado, J. A. (2007). Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. *Sociologias*, n.º 18, July/Dec.

- Magalhães, M. (2012, 30 de Março). CGTP tenta agarrar radicais. *Sol*, p. 12.
- Mair, P. (2003). Os partidos políticos e a democracia. *Análise Social*, XXXVIIIb (167), 277-293.
- Mangas, F. (2013, 25 de Fevereiro). Desempregados levam "falta" para aliviar as estatísticas. *Diário de Notícias*, p. 18.
- Marcos, L. H. (2006). As Profissões da Comunicação. Presente e Futuro/Las Profesiones de la comunicación. Presente y Futuro. In *Actas do VII Congresso Ibero-Americano de Comunicação*, IMAI, Maia.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación Editorial S.A.
- Marketeer. (2009, Abril). Sustentabilidade e responsabilidade. *Marketeer*, 153, p 74-102.
- Marketeer. (2009, Dezembro). Sustentabilidade e responsabilidade. *Marketeer*, 161, p 130-149.
- Marketeer. (2009a, Dezembro). BP Aposta na educação, empreendedorismo e ambiente. *Marketeer*, 161(Caderno Especial Sobre Responsabilidade Social), p 130-131.
- Marketeer. (2009b, Dezembro). EDP. Conseguir um impacto efectivo. *Marketeer*(Caderno Especial sobre Responsabilidade Social), p 132-133.
- Marketeer. (2009c, Dezembro). Fidelidade Mundial. Melhorar o contributo com a sociedade. *Marketeer*, 161, p 134-135.
- Marketeer. (2009d, Dezembro). Galp Energia. Fazer da sustentabilidade um tema transversal. *Marketeer*, 161(Caderno Especial sobre Responsabilidade Social), p 136-137.
- Marketeer. (2009e, Dezembro). Grupo PT. Sustentabilidade: um pilar estratégico. *Marketeer*, 161(Caderno especial sobre Responsabilidade Social), p 138-139.
- Marketeer. (2009f, Dezembro). REN. Gestão ética e socialmente responsável. *Marketeer*, 161(Caderno especial sobre Responsabilidade Social), p 140-141.

Marketeer. (2009g, Dezembro). Siemens. Para uma consciência individual. *Marketeer*, 161 (Caderno especial sobre Responsabilidade Social), p 142-143.

Marketeer. (2009h, Dezembro). Soares da Costa. Trabalho de dentro para fora. *Marketeer*, 161 (Caderno especial sobre Responsabilidade Social), p 144-145.

Marshall, C., Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Martin, V. (2003). *Manual Prático de Eventos*. São Paulo: Atlas.

Martins, F. J., & Medeiros, D. H. (2001). Os movimentos sociais e as suas perspetivas educativas. *Guairaca*, n. ° 17, 159-178.

Martins, M. M. (Coord.) (2008). *Comunicação e Marketing Político*. Lisboa: ISCSP.

Mateus, A. F. (1997). *Relações Públicas em Hotelaria. Uma perspectiva de qualidade*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Matias, A. M. (2000). *As Relações Públicas Internas como factor potenciador da Comunicação Institucional*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Departamento de Sociologia e Comunicação Social, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Mattelart, A., Mattelart, M. (1997). *História das Teorias da Comunicação*. Porto: Campo das Letras.

Meirelles, G. F. (1999). *Tudo sobre eventos*. São Paulo: STS.

Melucci, A. (1997). Juventude, tempo e movimentos sociais. *Revista Brasileira de Educação*, n.º 5, 5-14.

Mendes, J. M. (2008a). Do trabalho feliz como novo Graal e utopia positiva. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 120-121.

Mendes, J. M. (2008b). O trabalho: punição divina e libertação prometaica. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 118-119.

- Mendes, J. M., & Seixas, A. M. (2005). Acção colectiva e protesto em Portugal. Os movimentos sociais ao espelho dos media (1992-2002). *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 72, 99-127.
- Milan, G. S., Mattia, A., Larentis, F., De Toni, D., & Silva, M. R. (2010, Setembro). Percepção da Responsabilidade Social Empresarial na Perspectiva dos Acadêmicos de uma Universidade da Região da Serra Gaúcha. (Trabalho apresentado no *Semead, Seminários em Administração*). Obtido em 22 de Dezembro de 2012, de <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/237.pdf>.
- Ministério das Finanças. (22 de Janeiro de 2014). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*. Obtido de Direção-geral da administração e do emprego público: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>.
- Moniz, A. B (2008). Globalização e implicação nas estruturas do trabalho. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 166-167.
- Montargil, F. (2008). O Estado, o trabalhador e o cidadão na sociedade da informação. In M. M. Martins (Coord.). *Comunicação e Marketing Político* (pp. 111-135). Lisboa: ISCSP.
- Moura, C. P. (Org.) (2008). *História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: Edições Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J., et al. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional* (pp. 19-41). MundiServiços LDA.
- Moutinho, A. V., Sousa, J. P. (2002). *Assessoria de Imprensa na Europa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Murade, J. F. (2007). Relações Públicas na construção da cidadania dos grupos populares. In M. M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A construção em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 150-164). São Paulo: Summus Editorial.

Nascimento, E., Brito, A. A., Helal, D. (2006, 6 a 9 de Setembro). As Relações Públicas e os desafios na comunicação pública. In *Intercom-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-UnB* (pp. 1-10), São Paulo.

Neto, J. A. (2007). *Cidadania, política e sindicalismo no contexto histórico do nascimento das Relações Públicas* (pp. 1-17). Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 23 de Agosto de 2010, de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pinho-julio-cidadania-politica-sindicalismo-relacoes-publicas-pdf>.

Neto, J. A. (2009). *A importância do trabalho de Relações Públicas para o público interno como fundamento das políticas de responsabilidade social das organizações* (pp. 1-10). Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 20 de Novembro de 2012, de <http://www.bocc.ubi.pt/page/bocc-neto-importancia.pdf>.

Nobre, A. (2010). *A Cultura como estratégia?*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 17 de Março de 2012 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/nobre-ana-a-cultura-como-estrategia.pdf>.

Noronha, M. (1993). *Sindicalismo: que futuro?*. Lisboa: Clássica Editora.

Nunes, J. A. (2003). Risco, incerteza e formas emergentes de participação. In M. J. Rebelo, *Novas formas de Mobilização Popular* (pp. 191-195). Porto: Campo das Letras.

Oliveira, C. M. (1985-87). *Técnicas aprofundadas Quantitativas em Ciências Sociais*. [Apontamentos das aulas de Metodologia das Ciências Sociais]. Évora: Universidade de Évora.

Oliveira, E. (2012). *Fabricados na fábrica. Uma narrativa operária no século XXI*. Editora Humus.

Oliveira, F. d. (2004). Quem canta de novo L'Internationale? In B. d. Santos (Org.), *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 115-131). Porto: Edições Afrontamento.

Oliveira, J. R., França, A. L., Feire, G. D., & Paiva, J. M. (2013, 4 a 7 de Setembro). Em busca de um território: Limites e perspectivas dos campos disciplinar e aplicado na visão dos diplomados em relações públicas pela UFPB. In *Intercom* 602

- *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1-15). Manaus, AM.

Oliveira, M. L., Pais, M. J. & Cabrito, G. (1991). *Relações Públicas*. Lisboa: Texto.

Ordunã, O. (2004). *A comunicação em Momentos de Crise*. Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 30 de Maio de 2012, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>.

Papademetriou, D. (2008). *A Europa e os seus imigrantes no século XXI*. Lisboa: Edição da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

Penninx, R. (2008). Os processos de integração dos imigrantes: resultados da investigação científica e opções políticas. In D. Papademetriou, *A Europa e os seus imigrantes no século XXI* (pp. 35-57). Lisboa: Edição da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

Pereira, C. (2010). *Relatório de Avaliação da revista e da página do STFPN – Novembro de 2009* (Relatório técnico/2010), Porto, Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte.

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación, S. A.

Peruzzo, C. M. (1982). *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus.

Peruzzo, C. M. (1989). Relações Públicas nos movimentos populares. *Revista Brasileira de Comunicação*, 60, 107-116.

Peruzzo, C. M. (1991). *A participação na comunicação popular*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Peruzzo, C. M. (1993). Relações públicas, movimentos populares e transformação social. *Revista Brasileira de Comunicação*, v. XVI, n.º 2, 125-133. Obtido em 20 de Agosto de 2008, de <http://www.bocc.ubit.pt/pag/peruzzo-cicilia-relacoes-publicos.html>;

- Peruzzo, C. M. (1995a). Comunicação popular em seus aspectos teóricos. In C. M. Peruzzo, *Comunicação e culturas populares* (pp. 27-44). São Paulo: Intercom.
- Peruzzo, C. M. (1995b). Pistas para o estudo e a prática da comunicação comunitária participativa. In C. M. Peruzzo, *Comunicação e culturas Populares* (pp. 143-162). São Paulo: Intercom.
- Peruzzo, C. M. (1998). *Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Peruzzo, C. M. (1999). Relações Públicas com a comunidade uma agenda para o século XXI. (Póscom-Umesp, Ed.) *Comunicação & Sociedade*, n. ° 32, 45-68.
- Peruzzo, C. M. (2004). *Vozes cidadãs: aspectos teóricos e análises de experiências de comunicação popular e sindical na América Latina*. São Paulo: Angellara.
- Peruzzo, C. M. (2007a). Comunicação comunitária e gestão participativa. In M. M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 137-149). São Paulo: Summus Editorial.
- Peruzzo, C. M. (2007b). Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In M. M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 46-58). São Paulo: Summus Editorial.
- Phillingane, E. D. (2005). Brochure. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations*. California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Picolotto, E. L. (2007). Movimentos sociais: abordagens clássicas e contemporâneas. *COnline, Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, Ano 1, Edição 2, 156-177.
- Pieczka, M. (1996). Paradigms, systems theory and public relations. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 124 - 156). London: International Thomson Business.
- Pinho, J. A. (2008). O Contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In C. Moura (Org.), *História das Relações Públicas: fragmentos de memória de uma área* (pp. 21-43). Porto Alegre: Edições Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Pinho, J. B. (1990). *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. São Paulo: Summus Editorial.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2013a, 14 de Março). *Síntese-Relatório de Desenvolvimento Humano 2013- Ascensão do Sul: programa humano num mundo diversificado*. Obtido em 6 de Abril de 2013, de <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2013/download/pt/>.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2013b, 14 de Março). *Capítulo1: A situação do desenvolvimento humano. Relatório do Desenvolvimento Humano 2013. A Ascensão do Sul. O Progresso Humano num Mundo Diversificado*. Obtido em 6 de Abril de 2013, de <http://www.hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2013/downloads/pt/>.

Protesto da Geração à Rasca. (23 de Dezembro de 2013). *Protesto da Geração à Rasca*. Obtido em 30 de Abril de 2012, de *blog* do Protesto da Geração à rasca: <http://geracaoenrascada.wordpress.com/>.

Pureza, J. M. (2001). Para um internacionalismo pós-vestefaliano. In B. d. Santos (Coord.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 234-254) Porto: Edições Afrontamento.

Pureza, J. M., Ferreira, A. C. (Orgs.) (2001). *A Teia Global. Movimentos sociais e instituições*. Porto: Edições Afrontamento.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.^a Edição ed.). Lisboa: Gradiva.

Pontes, D. (2007, 4 de Março). Equívocos à sexta-feira [rubrica Preto no Branco]. *Jornal de Notícias*, p. 13.

Pereira, C. A. (2013, 9 de Janeiro). Corte deve atingir salários mais baixos e ser permanente. *Jornal de Negócios*, p. 8.

Peixoto, M. (2013, 10 de Maio). Portugal arranca 2013 com a maior destruição de empregos de sempre. *Diário Económico*, p. 10.

Quijano, A. (2009). *El Nuevo Imaginario anticapitalista* (pp. 1-10). Obtido em 7 de Abril de 2009, de Globalización.org: <http://www.globalizacion.org/biblioteca/QuijanolImaginarioAnticapital.htm>.

Radio Free Europe/Rádio Liberty. (2011, Janeiro). Os piratas informáticos do LulzSec são totalmente irresponsáveis. *Courrier Internacional*, n.º 191, pp. 48-49.

Ramalho, J. R., & Santana, M. A. (2003). Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. In J. R. Ramalho, & M. A. Santana (Orgs.), *Além da Fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social* (pp. 11-43). São Paulo: Boitempo Editorial.

Rasquilha, L. (2009). *Publicidade*. Lisboa: Gestãoplus Edições.

Ratnam, V. C., & Verma, A. (2004). Non-governmental Organisations and Trade-Unions – The case of India. In A. Verma, & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21 st Century. An International Perspective* (pp. 256-262). New York: Macmillan.

Rawlins, B. L. (2005). Corporate Social Responsibility. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 210-214). California, London, New Delhi: Sage Publications.

Rebelo, G. (2010). *Trabalho e emprego. Actualidade e prospectiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rebelo, J. (2003). *Novas formas de Mobilização Popular*. Porto: Campo das Letras.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rei, J. E. (1997). Da comunicação interna em Portugal – Achegar para o estabelecimento das suas origens. *Revista da Universidade Fernando Pessoa*, n.º 1, 99-113.

Rei, J. E. (1998a). *Retórica e Sociedade*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Rei, J. E. (1998b). A comunicação organizacional e a retórica. *Revista da Universidade Fernando Pessoa*, n.º 2 vol. 1, 87-89.

Rei, J. E. (2013). *Faça-se ouvir. Domine o discurso em qualquer situação*. Porto: Porto Editora.

- Reis, J. (1996). O Estado e a Economia numa época de globalização. *Oficina do CES*, 68, 1-20.
- Reis, J. (2001). A globalização como metáfora da perplexidade? Os processos geoeconómicos e o "simples" funcionamento dos sistemas complexos. In B. d. Santos (Org.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 110-145). Porto: Edições Afrontamento.
- Reis, J. (2009). Os caminhos estreitos da economia portuguesa: trabalho, produção, empresas e mercado. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 85, 5-21.
- République Française. (2012, 30 de octobre). Décret n° 2012-1198 du 30 octobre 2012 portant création du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. Obtido de *Legifrance* em 24 de Março de 2013, de <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026557680&dateTexte=&categorieLien=id>.
- Revista da Qualidade. (2004a, 30 de Abril). Temos o sindicalismo correspondente àquilo que somos. *Jornal Público*, 24.
- Revista da Qualidade. (2004b, 30 de Abril). Um Sindicalismo de Intervenção. A luta pela Democracia Política e Sindical. *Jornal Público*, 25.
- Revista da Qualidade. (2004c, 30 de Abril). "A conversar todos nos entendemos". *Jornal Público*, 26-27.
- Ries, L. (2003). *A Queda da Publicidade e a ascensão das Relações Públicas* (Colecção Media & Sociedade ed.). Lisboa: Editorial Notícias.
- Ritzer, G. (1983). The McDonaldization of Society. *Journal of American Culture* 6, n. 1, 100-107.
- Roberts, K. G. (2006). Exercises in rhetorical form: Teaching public relations from a praxis perspective. *PRism* 4 (1): 1-12. Obtido em 22 de Agosto de 2009, de PRism: http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html.
- Rocha, J. (2002). Modernização Administrativa e Serviços Públicos. In Vital, M. (Coord.), *25 anos do Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte* (pp. 175-183). Porto: Campo das Letras.

- Rodrigues, B. S. (2011). *Constituição da República Portuguesa. Lei do Tribunal Constitucional*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Romero, M. (2004). Os trabalhadores bananeiros do Urabá: «de súbditos a cidadãos»? In B. d. Santos (Org.), *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 237-260). Porto: Edições Afrontamento.
- Rossetti, G. (2007). Relações Públicas das organizações com as comunidades locais. In M. M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias, A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 249-260). São Paulo: Summus Editorial.
- Rouquette, M. (1977). *Los Rumores*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, n.º 12: 1-2, 179-194.
- Ruão, T. (2004). O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. In *Actas do VI LUSOCOM-Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Ruão, T. (2006, 22 de Abril). *As organizações Estados-Nação: à procura de uma definição de identidade na esfera organizacional* (pp. 1-15). (Trabalho apresentado no VII Congreso Internacional de Comunicación Lusófona (LUSOCOM)). Santiago de Compostela, España. Obtido em 23 de Agosto de 2010, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5355>.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Sá, T. (2008). Trabalho precário versus trabalho flexível. *Janus2008, O que está a mudar no trabalho humano. As Relações de trabalho na empresa e o sindicalismo*, n.º 11, 135-136.
- Sá, V. (1981). *Evolução do movimento operário e do sindicalismo em Portugal*. Porto.
- Santos, B. d. (1995). Teses para a renovação do sindicalismo em Portugal, seguidas de um apelo. *Vértice*, n.º 68, 132-139.

- Santos, B. d. (2001b). Os processos de globalização. In B. d. Santos (Org.), *Globalização, fatalidade ou utopia?* (pp. 31-105). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d. (2001c). Los nuevos movimientos sociales. *OSAL*, 177-184.
- Santos, B. d. (2001d). *Um discurso sobre as Ciências*. Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d. (2004). *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (Vol. Coleção: Reinventar a Emancipação Social: Para Novos Manifestos/5). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d. (2005). A crítica da governação neoliberal: O Fórum Social Mundial como política e legalidade cosmopolita subalterna. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 72, 7-44.
- Santos, B. d. (2006). Globalizations. *Theory, Culture & Society*, n. 23 (2-3), 393-399. Obtido em 3 de Setembro de 2008, de: <http://tcs.sapub.com/cgi/content/abstract/23/2-3/393>.
- Santos, B. d. (2008b). El foro social mundial y la izquierda global. *Informe, el Viejo*. 39-62. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de: http://www.ces.uc.pt/.../48_El%20FSM%20y%20Izquierda%20Global_El%20Viejo%20Topo_Jan08.pdf.
- Santos, B. d. (2009, 11 de March). If God were a Human Rights Activist. Human Rights and the Challenge of Political Theologies. *Law, Social Justice & Global Development (An electronic Law Journal)* (pp. 2-42). UK.
- Santos, B. d. (Org.) (2001a). *Globalização, fatalidade ou utopia?*. Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d. (Org.) (2008a). *As vozes do mundo* (Coleção Reinventar a Emancipação Social: Para Novos Manifestos/6 ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d., & Costa, H. A. (2004). Introdução: para ampliar o cânone do internacionalismo operário. In B. d. Santos (Org.), *Trabalhar o mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 18-44). Porto: Edições Afrontamento.

- Santos, B. d., & Ferreira, S. (2001). A Reforma do Estado-Providência entre globalizações conflitantes. In Hespanha, P., & Carapinheiro G., *Risco Social e incerteza: Pode o Estado social recuar mais?* (pp. 179-225). Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, B. d., & Nunes, J. A. (2004). Introduction: Democracy, Participation and Grassroots Movements in Contemporary Portugal. *South European Society and Politics*, 9:2, 1-15.
- Schemmeling, C. (1999). The US environmental movement. In L. Vasconcelos, & I. Baptista (Eds.), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society: environmentalism in 2020* (pp. 21-34) (Luso-American Development Foundation ed.). Lisbon: Texttype-Artes Gráficas.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. Obtido em 22 de Maio de 2012, de [http://capitalsocialsul.com.br/capitalsocialsul/analisedeconjuntura/analisedeconjuntura/Schumpeter%20-%20Capitalismo%20Socialismo%20e%20Democracia%20\(Livro\).pdf](http://capitalsocialsul.com.br/capitalsocialsul/analisedeconjuntura/analisedeconjuntura/Schumpeter%20-%20Capitalismo%20Socialismo%20e%20Democracia%20(Livro).pdf).
- Scroferneker, C. M. (2005, Abril). *(Re)Construindo a história das Relações Públicas*. (Trabalho apresentado no 3.º Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho-Feevale). Obtido em 24 de Agosto de 2009, de: <http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/files/others/cleusascroferneker.doc>.
- Sebastião, S. P. (2009). *Comunicação Estratégica. As Relações Públicas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa: Guide – Artes Gráficas, Lda.
- Sena, N. M. (21 de Janeiro de 2008). *Tendências actuais da comunicação e marketing político* (pp. 1-20). Obtido em 10 de Julho de 2012, de Instituto D. João de Castro: http://www.idjc.pt/PDFs/tendencias_comunicacao.pdf.
- Serra, P. (2006). *Os riscos da comunicação na comunicação dos riscos* (pp. 1-18). (Trabalho apresentado no Colóquio Sociedade, comunicação e risco). Covilhã: Universidade da Beira Interior. Obtido em 23 de Março de 2013, de www.bocc.ubi.pt.
- Serrano, A. (1980). Depois de 1926: os sindicatos corporativos. *História*, 15, 74-81.
- Serrano, J. B. (2011). *Livro do Protocolo*. Lisboa: A Esfera dos Livros.

- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2003a). *Metodologia das Ciências Sociais* (12.ª Edição ed., Vol. Biblioteca das Ciências do Homem). Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (2003b). Uma visão global sobre as Ciências Sociais. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologias das Ciências Sociais* (pp. 9-27). Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, C. M. (2004). *Estratégias da comunicação em intervenção comunitária. Um estudo de caso: o uso da água em Moçambique*. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Silva, M. C. (2002). *Agir contra a corrente – Reflexões de um sindicalista*. Porto: Campo das Letras.
- Silva, M. C. (2003). Os trabalhadores e os movimentos sociais de hoje. In J. Rebelo, *Novas Formas de Mobilização Popular* (pp. 39-44). Porto: Campo das Letras.
- Silva, M. C. (2007). *Trabalho e sindicalismo em tempos de globalização. O real valor do trabalho e do emprego em tempos de crise*. Mafra: Círculo de Leitores.
- Silva, S. C., Costa, C., Dias, M., Rodrigues, M., Novais, S. & Rodrigues, V. (2009, Outubro). Do Marketing social. *Marketeer*, n.º 159, 85-88.
- Simões, L., & Fernandes, D. (2013, 3 de Maio). Funcionários com limite de 18 meses de mobilidade e corte de 67% no salário. *Diário Económico*, p. 4.
- Simon, R. (2003). *A atividade de Relações Públicas na responsabilidade social corporativa*. Monografia de fim de curso, Faculdade de Comunicação Social, Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Soeiro, A. (2003). *Relações Públicas em Portugal- Uma profissão mal amada... O Paradoxo de uma profissão*. Obtido em 30 de Abril de 2010, de http://www.superior.maiadigital.pt/NR/rdonlyres/6474DAD1-689F-4F2D-A00D-7FDB9671E278/0/AC_AvellarSoeiro.pdf.
- Somerville, I. (2004). Business ethics, public relations and corporate social responsibility. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 139-144) (Second Edition ed.). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Soromenho-Marques, V. (1999). The portuguese environmental movement. In L. Vasconcelos, & I. Baptista (Eds.), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society: environmentalism in 2020* (pp. 87-100), Luso-American Development Foundation (Luso-American Development Foundation ed.). Lisbon: Texttype-Artes Gráficas.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão — uma abordagem sistémica*. Lisboa, São Paulo: Editorial Verbo.
- Sousa, A. J. (2005). O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções? *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções* (pp. 13-28). Oeiras: Edições do INA- Instituto Nacional da Administração.
- Sousa, A. J., Moura, J. P., Campos, A. C., Burr, T. & Tavares, L. V. (2005). *O Estado no século XXI: redefinição das suas funções*. Oeiras: Edições do Instituto Nacional de Administração (INA).
- Sousa, J. (2004). *Planificando a comunicação em RP*. Florianópolis: Editora Secco—Letras Contemporâneas.
- Sousa, J. P. (2006). A Auditoria da Comunicação Organizacional na Perspectiva das Relações Públicas. In Cleuza G. Gimenes Cesca. *Relações Públicas e suas interfaces* (pp. 89-145). São Paulo: Summus Editorial.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. J. (1976). *O sindicalismo em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sowa, B. C. (2005). Internal Communication. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 430-433). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Stoleroff, A. (1995). Sobre o declínio relativo da sindicalização. *Vértice*, 68, 68-79.
- Stoner, J., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (5 th ed. ed.). N. J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Sunstein, C. (2010). *Dos Rumores. Como se espalham os boatos, por que acreditamos neles e que podemos fazer*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Surma, A. (2006). The rethoric of reputation: vision not visibility. *PRISm*, n.º 4 (1), 1-12. Obtido em Agosto de 2009 de PRism: http://praxis.massey.ac.nz./prism_on-line_journ.html.
- Swyngedouw, E. (2010). Apocalypse Forever? Post-political Populism and the Spectre of Climate Change. *Theory, Culture & Society*, n. 27 (2-3), 213-232.
- Tavares, L. V. (2005). O Interesse Público na Sociedade do Futuro. *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções* (pp. 111-126). Oeiras: Edições do INA-Instituto Nacional da Administração.
- Taylor, M. (2005). Government Relations. In R. L. Heath, *Encyclopedia of Public Relations* (pp. 370-372). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Terra, C. F. (2004). *Tudo pelo social: A responsabilidade social como uma das atribuições de Relações Públicas*. Monografia apresentada no curso de pós-graduação de gestão estratégica de comunicação e Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- The Guardian. (2011, Janeiro). A era do iluminismo digital. *Courrier Internacional*, n.º 191, pp. 44-45.
- Theaker, A. (2004a). *The Public Relations Handbook*. London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Theaker, A. (2004b). Media Relations. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 147-163). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Theaker, A. (2004c). Internal communications. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 164-182). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Theaker, A. (2004d). Corporate social responsibility in action: corporate community involvement and cause-related marketing. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 183-204). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Theaker, A. (2004e). Business-to-business Public Relations. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 250-255). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Tilley, E. (2005). Commentary. What's in a name? Everything. The appropriateness of 'public relations' needs further debate. *PRism*3, 1-10. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de PRism: <http://praxis.massey.ac.nz>.
- Torquato, G. (1986a). *Comunicação Interna: os desafios da integração*. Obtido em 6 de Junho de 2011, de Biblioteca Virtual: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticas/0128.htm>.
- Torquato, G. (1986b). *Comunicação empresarial. Comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Torquato, G. (2002). *Tratado de Comunicação*. São Paulo: Thompson.
- Touraine, A. (1984). *Le retour de l'acteur*. Paris: Fayard.
- Touraine, A. (1994, 7 a 10 de Março). *Las transformaciones del siglo XX* (pp. 1-11). Discurso de abertura na Primera Reunion Provisional del Intergovernmental Council of the Management of Social Transformations Programme, Paris. Obtido em 21 de Abril de 2011 de <http://www.geocities.ws/nayit8k/biblioteca/transfo.html>.
- Touraine, A. (2002, 16 de Dezembro). *De la economia global a la guerra regional*. (Trabalho apresentado no Foro Complutense). Madrid, Espanha: Fundación General UCM. Obtido em 12 de Março de 2012 de <http://www.fundacionucm.es>.
- Traquina, N. (2000). *O Poder do Jornalismo. Análise e textos da teoria do agendamento*. Coimbra: Edições Minerva.
- Vacas. A. (1988). *Fundamentos para la Teoria y Técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Vasconcelos, L., & Baptista, I. (1999b). The role of environmental activism in society. In L. Vasconcelos, & I. Baptista (Eds.), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society*:

environmentalism in 2020 (Luso-American Development Foundation ed.). Lisbon, Portugal: Textype- Artes Gráficas.

Vasconcelos, L., & Baptista, I. (Eds.) (1999a), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society: environmentalism in 2020* (pp. 177-194) (Luso-American Development Foundation ed.). Lisbon, Portugal: Textype- Artes Gráficas.

Vau, C. (2005). *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Colecção Comunicando.

Verma, A., & Kochan, T. A. (2004). Unions in the 21 st Century: Prospects for Renewal. In A. Verma, & T. A. Kochan (Eds.), *Unions in the 21 st Century. An International Perspective* (pp. 1-16). New-York: Palgrave Macmillan.

Verma, A., & Kochan, T. A. (Eds.) (2004). *Unions in the 21 st Century. An International Perspective*. New-York: Palgrave Macmillan.

Viegas, J. M., & Santos, S. (2008). Envolvimento dos cidadãos e dos parlamentares nas associações. In *Representação Política. O caso português em Perspectiva comparada* (pp. 113-143). Lisboa: Editora Sextante.

Viegas, J. M., Faria, S., & Santos, S. (2010). Envolvimento Associativo e mobilização cívica. O caso português em perspectiva comparativa e evolutiva. In J. M. Viegas, S. Faria, & S. Santos, *A qualidade da Democracia em Debate* (pp. 157-180). Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Viegas, J. M., Santos, S., Faria, S., & Carreiras, H. (2010). Deliberação Democrática. In J. M. Viegas, S. Faria, & S. Santos, *A Qualidade da Democracia em Debate: Deliberação, Representação e Participação Políticas em Portugal e Espanha* (pp. 37-63). Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Vieira, T. A. (2000). *O descompasso entre o discurso sindical e o trabalho de base também é uma questão de comunicação*. Obtido em 24 de Agosto de 2009, de <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/chile2000/ToniAndreScharlau.doc>.

Vital, M. (Coord.) (2002). *25 anos do Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte*. Porto: Campos das Letras.

Walle, M. (n.d). *What happened to public responsibility? The lack of society in public relations codes of ethics*. Obtido em 22 de Junho de 2009, de PRism:

http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/commentary_paper1.pdf.

- Waterman, P. (2004a). O internacionalismo sindical na era de Seattle. In E. Estanque, *Relações Laborais e sindicalismo em mudança. Portugal, Brasil e o contexto transnacional* (pp. 209-245). Coimbra: Editora Quarteto.
- Waterman, P. (2004b). Emancipar o Internacionalismo Operário. In B. d. Santos (Org.), *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 339-375). Porto: Edições Afrontamento.
- Webster, E., & Lambert, R. (2004). Emancipação social e o novo internacionalismo operário: uma perspectiva do sul. In B. d. Santos (Org.), *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário* (pp. 67-98). Porto: Edições Afrontamento.
- Wendhausen, H. (2007). A geração de diagnóstico na gestão dos processos comunicacionais de ONGs. In M. M. Kunsch & W. L. Kunsch (Orgs.), *Relações Públicas Comunitárias. A construção em uma perspectiva dialógica e transformadora* (pp. 323-335). São Paulo: Summus Editorial.
- Wieviorka, M. (2003). Os movimentos anti-mundialização. In J. Rebelo, *Novas formas de Mobilização Popular* (pp. 17-38). Porto: Campo das Letras.
- Wilthagen, T., & Van Velzen, M. (2004). The road towards adaptability, flexibility and security. *Paper prepared for the European Commission/ DG Employment Thematic Review Seminar on 'Increasing adaptability for workers and enterprises*. Bruxelas. Obtido em 12 de Março de 2007 de: http://www.vinnumalastofnun.is/files/%7B00997b86-7b7a-4998-af45-4da68c18cfd0%7D_the%20road%20towards%20wilthagen_en.pdf.
- Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in Organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4:2, 189-204.
- Wolf, M. (1987). *Teorias da Comunicação* (1.^a edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Wolf, M. (1999). *Teorias da Comunicação* (5.^a edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Wood, E. (2004). Corporate communication. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (83-94). London-New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

- Wood, G. (2004). Introduction — trade unions and democracy: possibilities and contradictions. In M. Harcourt & G. Wood (Eds.), *Trade Unions and democracy. Strategies and perspectives* (pp. 1-18). Manchester and New York: Manchester University Press.
- Xifra, J. (2012). The engineering commitment: the role of public relations in managing internal communication. In G. Gonçalves (Ed.), *The dialogue Imperative trends and challenges in strategic and organizational communication* (pp. 7-17). Covilha: Livros LabCom.
- Yardas, D. (1999). The US environmental movement. In L. Vasconcelos, & I. Baptista (Eds.), *Environmental activism in society, Proceedings of a Workshop on the role of environmental activism in society: environmentalism in 2020* (pp. 49-61) (Luso-American Development Foundation ed.). Lisbon, Portugal: Textype-Artes Gráficas.
- Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal of Sociology*, 1-49. Obtido em 23 de Dezembro de 2013, de: <http://www.sociology.org/content/2005/tier2/SETtheory.pdf>.
- Zires, M. (1995). La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a los diferentes regímenes de verosimilitud. *Comunicación y Sociedad*, 155-176.

Bibliografia passiva

Abrantes, D. (1995). Movimento Sindical. Organização Necessária e Indispensável. *Vértice*, 68, pp. 87-92.

Andrade, R. F. (2005). *Quando nos roubam o chão obrigam-nos a voar. Narrativas erosivas e extinção moral das organizações*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 24 de Agosto de 2009 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-quando-roubam-chao-obriga-nos-voar.pdf>.

Antunes, R. (2008). Século XXI: A nova era da precarização estrutural do trabalho?. In S. D. Rosso, J. A. Fortes (Org.), *Condições de trabalho no limiar do século XXI*. Brasília: Época.

Balandier, G. (1987). *Antropologia Política*. Lisboa: Presença.

Baudrillard, J. (1981). *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70.

Borger, F. G. (s.d.). *Considerações teóricas sobre Gestão de Responsabilidade Social Empresarial*. Obtido em 22 de Dezembro de 2012, de http://www.wthos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf.

Büll, M. R. (s.d.). *Estado mínimo: esforço máximo da sociedade civil. Para a democratização do conhecimento*. Obtido em 24 de Agosto de 2010, de Domínios de Linguagem: <http://empreende.org.br/pdf/Estado/Estado%20M%C3%ADnimo%20-%20esfor%C3%A7o%20m%C3%A1ximo%20da%20sociedade%20civil%20para%20de moc.pdf>.

Carvalho, J. M. (2010). Associativismo, Terceiro Setor e Desenvolvimento Local Sustentável. In A. C. Gomes, M. C. Maneschy, S. Barbosa, & J. C. Ferreira, *Organização Social do Trabalho e Associativismo no Contexto da Mundialização* (pp. 67-98). Belém: NUMA/UFPA.

Cesca, C. G. (2007). Relações Públicas para o Terceiro Setor. (Trabalho apresentado ao XXX Intercom, no grupo Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Obtido em 22 de Agosto de 2010, de: http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidade_terceiro_setor/0319.pdf.

Decker, C. B., Michel, M. (s.d.) *A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação—estudo de caso INSS em Pelotas*. Covilhã: Biblioteca OnLine de Ciências da Comunicação, Universidade da Beira Interior. Obtido em 23 de Agosto de 2009, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>.

Ferreira, S. (2004, 12 a 15 de Maio). O papel de movimento social das organizações de terceiro sector em Portugal. (Trabalho apresentado ao V Congresso Português de Sociologia). Braga: Universidade do Minho. Obtido em 24 de Julho de 2009, de http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR461518504bc0c_1.pdf.

Gomes, I. L. (2005). *A modernização das administrações públicas regionais e as suas relações com os cidadãos*. Dissertação de Mestrado em Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Lopes, V. d. (2005). As Relações Públicas como gestor de imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa. *Revista Organicom*. Ano 2, n.º 2, 73-95. Obtido em 22 de Março de 2009, de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/..../15>.

Morel, P. (1998). *Pratique des relations presse*. Paris: Dunod.

Peruzzo, C. M. (1985). *Comunicação e culturas populares*. São Paulo: Intercom.

Quintão, C. (2004, 12-15 de Maio). Terceiro Sector- elementos para referenciação teórica e conceptual. (Trabalho apresentado ao V Congresso Português de Sociologia). Braga: Universidade do Minho. Obtido em 22 de Julho de 2009, de http://isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf.

Rawlins, B. L. (2007). *Trust and PR Practise*. Obtido em 24 de Maio de 2009, de Institute For PR: http://www.instituteforpr.org/research_single/trust_and_pr_practise.

Reis, A. (Coord.). (1994). *Portugal 20 anos de democracia*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Apêndices

Apêndice 1. Os inquéritos aplicados: a) ao universo dos sindicatos portugueses

Daniela Esperança Monteiro da Fonseca
Doutoranda em Ciências da Comunicação
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Questionário Sindicatos Portugueses

SPRC-FRENPROF

Este questionário faz parte de uma investigação em Ciências da Comunicação, cujo objectivo é o estudo do papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos. É um questionário anónimo e confidencial que serve apenas os interesses de um projecto de Doutoramento. Agradece-se, desde já, o tempo disponibilizado.

Assinale com um x as respostas que se seguem.

1. Qual a área em que o sindicato se insere?

	Turismo
	Sector Financeiro
	Administração Pública
	Agricultura e Pesca
	Indústria e Energia
	Construção Civil
	Transportes
	Comércio
X	Outro. Qual? EDUCAÇÃO

2. Quantos empregados tem o sindicato?

	0-10
	10-20
X	20-50
	50-100
	+de 100

Questionário Sindicatos Portugueses

3. Quantos sócios tem o sindicato?

	Até 500 sócios
	de 500-1000
	de 1000-3000
	de 3000-5000
	de 5000-10000
X	+de 10000

4. Por favor, diga que tipo de serviço oferece a esta instituição:

X	Atendimento telefónico ou presencial
X	Apoio Jurídico e Contencioso
X	Formação Profissional
X	Informação e divulgação
	Informática e telemóveis
X	Tempos Livres
X	Seguros
	Outros: Quais? _____?

5. Que processos usa o sindicato para angariar novos sócios?

X	Reuniões
X	Directmail (correio personalizado)
	Pacotes promocionais de adesão
X	Cartazes, publicidade
X	Flyers, folhetos
X	Palestras, seminários
X	Através do pass-a-palavra

Questionário Sindicatos Portugueses

6 Assinale os equipamentos que o sindicato possui

X	Fax
X	Scanners
X	Impressoras
	Máquina de envelopes
X	Trituradora
X	Telemóveis
X	Telefones fixos
X	Autómóveis
X	Afiliantes
X	Ligações à internet
X	Computadores portáteis
X	Máquinas fotográficas
X	Câmaras de vídeo
X	Outros. Quais? Aparelhos de Projecção
X	Dobradora

7. Assinale os instrumentos que o sindicato não possui, mas que considera serem importantes para uma boa comunicação sindical.

8 Que tipo de instrumentos de comunicação interna utiliza o sindicato?

x	Circulares
x	Informações
x	Ofícios
x	Jornais internos
x	Cartazes
x	Picards
	Memorandos
x	Mail interno

Questionário Sindicatos - Portuguese

x	Reuniões
---	----------

9. Assinale os instrumentos de comunicação externa que o sindicato utiliza.

Muito frequente	Pouco frequente	Nunca	
x			Fax
x			E-mail
x			Página Web
		x	Blog
x			Revistas, jornais
	x		Outras publicações
x			Cartazes, letreiros, bandeiras
	x		Camisolas, bonés, canetas e outros brindes
x			Comunicados, press-releases, notas de comunicação social
x			Eventos
x			Telefones
x			Correio tradicional
			Outros: Quais? _____

10. Que projectos de solidariedade tem desenvolvido o sindicato?

Com a causa do Povo de Timor-Leste "Uma Escola para Timor-Leste", Médicos do Mundo, AML, causa do Povo Saharaui da RASD vendendo um DVD "angariação de fundos para a resistência do povo saharauí, no apoio à educação"

Assessoria de imprensa

11. O sindicato tem algum funcionário com a função exclusiva de assessoria de imprensa?

Questionário Sindicatos Portugueses

Sim	
Não	X

10. Que tipo de instrumentos de assessoria de imprensa são mais utilizados pelos sindicatos?
(escolha as 4 mais relevantes)

X	Comunicados
X	Notas à comunicação social
X	Press-release
X	Conferências de imprensa
	Pequenos almoços, almoços, jantares com a imprensa
X	Convites genéricos à imprensa
X	Entrevistas

Gestão de crises

11. O sindicato tem algum plano de crise?

Sim	
Não	X

12. Alguma vez o sindicato teve uma crise?

Sim	
Não	X

Se escolher "não", passe para a pergunta n.º 15

13. Que tipo de crise é mais frequente acontecer?

Questionário Sindicatos Portugueses

	Desvinculação de sócios
	Uma perda de um processo em tribunal
	Uma greve falhada
	Uma inundação
	Problemas financeiros
	Um incêndio
	Falência do sistema eléctrico
	Casos de assédio sexual
	Roubos
	Violência
	Racismo
	Terramotos
	Outro. Qual _____

Gestão de Eventos

15. Que tipo de evento é mais frequente no sindicato
(selecione as 4 mais relevantes em cada grupo)

Sindicato	
x	Greves
x	Vigílias
x	Manifestações
x	Marchas
x	Caravanas
x	Cordões humanos
x	Concentrações
x	Plenários
x	Reuniões nos locais de trabalho

Questionário Sindicatos Portugueses

	Outros. Quais?
--	----------------

Organizações	
	Convívios
	Viagens de empresa
	Festas de anos dos colaboradores
	Tomadas de posse
x	Seminários
x	Congressos
	Jantares de empresa
	Formação para colaboradores
	Actividades para colaboradores
x	Reuniões internas
	Outros. Quais?

Preencha, em consciência, o quadro que se segue.

	+ de 5 vezes/ano	de 3 a 5 vezes/ano	1 vez/ano	Quase nunca
1. O sindicato aparece nas notícias	x			
2. O sindicato convoca manifestações de protesto		x		
3. O sindicato participa em greves		x		
4. O sindicato promove vigílias		x		
5. O sindicato realiza festas de empresa				x
6. O sindicato faz deslocações aos serviços	x			

Questionário Sindicatos Portugueses

7. O sindicato faz assembleias-gerais dos sócios			x		
8. O sindicato faz convívios com os sócios.					x
Por isso:					
	Às centenas	Às dezenas	Muito poucas	Raramente	Nunca
9. O sindicato defende causas em tribunal		x			
10. O sindicato tem vários processos de sindicalização	x				
11. O sindicato tem vários processos de desvinculação		x			
12. O sindicato tem quotas de pagamento em atraso			x		
13. O sindicato tem protestos por parte dos sócios			x		
14. O sindicato tem elogios por parte dos sócios		x			

Observações: (preencher com opinião sobre o inquérito, ou alguma observação pertinente que não foi questionada)

Deverá ser corrigida a terminologia "colaborador". Os nossos trabalhadores são assalariados. Trabalham para viver. Não estão aqui para colaborar, apenas. São essencialmente trabalhadores. Desconhecendo o verdadeiro objetivo do questionário, interrogo-me sobre a importância deste questionário, sobre o que se pretende com ele. Um sindicato como o nosso que faz milhares de reuniões anualmente, nos locais de trabalho, visita escolas e elabora estudos sobre a situação laboral, profissional de funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino, sente que este questionário não caracteriza suficientemente o trabalho que desenvolvemos. Mesmo quanto à sindicalização como se avalia o peso sindical no universo dos trabalhadores que representamos?

Obrigada por ter preenchido este questionário. As suas respostas contribuirão para o desenvolvimento de uma Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação.

Apêndice 2. Os inquéritos aplicados: b) aos associados do STFPSN

Daniela Esperança Monteiro da Fonseca
Doutoranda em Ciências da Comunicação
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Questionário Associados do STFPN

Este questionário faz parte de uma investigação em Ciências da Comunicação, cujo objectivo é o estudo do papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos. É um questionário anónimo, confidencial, e serve apenas os interesses deste projecto. Agradece-se, desde já, o tempo disponibilizado.

Coloque um x na opção mais correcta.

1. Género:

feminino
masculino

2. Idade

18 – 24
25 – 34
35 – 44
45 – 54
55 – 64
Mais de 60 anos

3. Habilitações académicas

A quarta classe
6º ano de escolaridade
9º ano de escolaridade
10º ano de escolaridade
12.º ano de escolaridade
Licenciatura
Pós-graduação
Mestrado
Doutoramento

3. Vínculo contratual

com contrato permanente
com contrato a prazo

Questionário Associados do STFPN

com contrato temporário

outra. Qual _____

4. Área

Saúde

Educação

Segurança Social

Cultura

Agricultura e Pescas

Finanças

Outra. Qual? _____

5. Qual é o seu vínculo sindical ?

sou sindicalizado

não sou sindicalizado

há menos de 3 anos

de 3 a 5 anos

de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

6. Qual o motivo pelo qual escolheu este sindicato?

pela sua imagem

pelo facto de ser mais reivindicativo

por ter maior capacidade de negociação

porque está mais próximo da zona de trabalho

outro. Qual? _____

	Excelente	Médio	Suficiente	Mau
1. De um modo geral o Sindicato satisfaz as suas expectativas				
2. De um modo geral o sindicato tem um bom atendimento				

Questionário Associados do STFPN

3. De um modo geral como avalia a relação preço/serviço				
4. Como é a qualidade dos serviços que o sindicato disponibiliza				
Por favor, dê agora a sua opinião sobre a eficiência dos serviços que se seguem:				
	Excelente	Médio	Suficiente	Mau
1. Atendimento/telefónico ou presencial				
2. Apoio Jurídico e Contencioso				
3. Formação Profissional				
4. Informação e divulgação				
5. Informática e telemóveis				
6. Tempos Livres				
7. Seguros				
8. Apoio na Saúde				
9. Apoio na criação de sistemas complementares de Reforma				
10. Orientação profissional e vocacional				
11. Descontos em Lojas				
Numa Escala de 1 a 10, sendo 10 o melhor e 1 o pior, classifique, por favor, cada um dos serviços oferecidos pelo Sindicato e pelos seus funcionários.				
	1 a 10			
1. atendimento telefónico pronta e educadamente				
2. obter as respostas correctas quando se contacta o sindicato				
3. comunicar preços e procedimentos de modo claro e conciso				

Questionário Associados do STFPN

4. fornecer qualidade, amizade, e serviço eficaz a todos os sócios				
5. resolver rapidamente as queixas dos sócios				
6. manter os sócios informados e ao corrente dos desenvolvimentos do sindicato				
	Com muita frequência	Com frequência	Algumas vezes	Nunca
1. O telefone é atendido ao terceiro toque				
2. A pessoa que atende o telefone é educada e simpática				
3. A minha chamada é reencaminhada à pessoa certa				
4. As instalações são bem localizadas e fáceis de encontrar				
5. Há facilidades de estacionamento por perto				
6. O ambiente do sindicato é agradável e convidativo				
7. Espero menos de 15 minutos, se a minha reunião estiver atrasada				
8. Os preços estão de acordo com os serviços prestados				
9. O pagamento dos produtos/serviços é flexível				
10. São aceites diferentes métodos de pagamento				
11. O pessoal é simpático e educado				
12. Recebo atenção e serviços personalizados				
13. As minhas queixas são resolvidas rápida e satisfatoriamente				
14. Quem me atende responde às minhas dúvidas e deixa-me satisfeito				
15. Gosto da forma como sou atendido				
16. Utilizarei novamente este sindicato				
17. Recomendarei este estabelecimento a outras pessoas				
18. A média da qualidade é alta				

Obrigada por ter preenchido este questionário. As suas respostas contribuirão para o desenvolvimento de uma Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação.

Apêndice 3. Os inquéritos planeados e não aplicados: c) ao público interno do STFPSN

Daniela Esperança Monteiro da Fonseca
Doutoranda em Ciências da Comunicação
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Inquérito funcionários

Este questionário faz parte de uma investigação em Ciências da Comunicação, cujo objectivo é o estudo do papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos. É um questionário anónimo, confidencial, e serve apenas os interesses deste projecto. Agradece-se, desde já, o tempo disponibilizado.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Gosto do meu emprego				
2. A quantidade de trabalho que faço é mais importante que a qualidade do mesmo				
3. O desempenho do meu trabalho é avaliado periodicamente				
4. Os empregados são apreciados pelo trabalho que fazem				
5. O equipamento que uso está em boas condições				
6. Os meus colegas de trabalho são afáveis				
7. Sinto-me contente com a direcção do sindicato				
8. Recebo preparação e orientação adequadas para o meu trabalho				
9. Sinto-me pressionado no meu emprego				
10. Costumo realizar trabalhos em equipa				
11. A direcção informa os empregados acerca do sindicato				
12. O futuro do sindicato parece seguro				
13. O meu chefe valoriza os meus conhecimentos e opiniões				
14. Eu respeito todas as circulares				
15. Recomendo o sindicato à família e aos amigos				
16. Há atitudes de simpatia dos funcionários em relação aos associados				
17. O meu chefe ajuda-me a resolver os problemas quando eles surgem				
18. É seguro dizermos o que pensamos em relação à direcção do STFPSN				
19. Os salários são equivalentes aos de outros funcionários noutros sindicatos				
20. No meu departamento o trabalho é dividido por todos				

Inquérito funcionários

21. Estou contente com a política de férias do sindicato				
22. Posso usufruir livremente da minha pausa para café, almoço, lanche				
23. O meu chefe toma decisões justas				
24. O sindicato tem uma boa reputação na comunidade				
25. O meu chefe cria espírito de equipa com frequência				
26. O pacote de seguros do sindicato é satisfatório				
27. A direcção é receptiva a novas ideias e métodos				
28. São os sócios que pagam o meu salário				

Os três principais motivos para gostar de trabalhar aqui são:

Os três principais motivos por não gostar de trabalhar aqui são:

Faço as seguintes horas por semana (preencha o espaço em branco): _____

Se pudesse alterar alguma coisa no Sindicato seria:

	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo plenamente
Este questionário vai ajudar o sindicato a ser um melhor local de trabalho:				

Muito Obrigada pela sua colaboração

Apêndice 4. Os inquéritos planeados e não aplicados: d) aos gabinetes de comunicação dos sindicatos portugueses

Daniela Esperança Monteiro da Fonseca
Doutoranda em Ciências da Comunicação
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro



Inquérito Gabinetes de Comunicação

Este questionário faz parte de uma investigação em Ciências da Comunicação, cujo objectivo é o estudo do papel das Relações Públicas na modernização dos sindicatos. É um questionário anónimo, confidencial, e serve apenas os interesses deste projecto. Agradece-se, desde já, o tempo disponibilizado.

Nome: ** opcional _____

Idade

- 18 – 24
- 25 -- 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64
- Mais de 60 anos

Género

- feminino
- masculino

Formação académica

- A quarta classe
- 6º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- 10º ano de escolaridade
- 12.º ano de escolaridade
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Nome do Sindicato** opcional _____

1. A sua actividade tem relação com a área de comunicação?

- Sim
- Não

Inquérito Gabinetes de Comunicação

2. Quais as actividades de Relações Públicas que desenvolve?

planificação
execução
consultoria
pesquisa de opinião
avaliação
pesquisa de conteúdos
divulgação de conteúdos
outras. Quais _____

3. Quais as áreas de comunicação que o seu sindicato usa para estar próximo dos públicos-alvo?

assessoria de imprensa
criação de eventos sindicais
comunicação interna
gestão de crises
relações públicas governamentais
projectos de responsabilidade social
outras. Quais _____

4. Que métodos utiliza para comunicar com os diferentes grupos?

internos		externos	
	Eventos		Notas à comunicação social
	Reuniões		Press-releases
	Deslocações ao local de trabalho		Almoços, pequenos-almoços, jantares com a imprensa
	Mailing		Eventos
	Marketing directo		Publicações diversas
	house organs/jornais internos		Documentários
	Comunicados		Novas tecnologias
			Comunicados

5. Que características considera relevantes para o bom desempenho da sua função?

ética

Inquérito Gabinetes de Comunicação

boa rede de contactos
cultura geral
ter boa aparência
ser ideologicamente comprometido
outras. Quais _____

6. Assinale com um 'x' as respostas que acha correctas.

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
1. Gosto do meu emprego				
2. A quantidade de trabalho que faço é mais importante que a qualidade do mesmo				
3. O desempenho do meu trabalho é avaliado periodicamente				
4. O equipamento que uso está em boas condições				
5. Os meus colegas de trabalho são afáveis				
6. Sinto-me contente com a direcção do sindicato				
7. Recebo preparação e orientação adequada para o meu trabalho				
8. Sinto-me preparado no meu emprego				
9. Costumo realizar trabalhos em equipa				
10. O futuro do sindicato parece seguro				
11. O meu chefe valoriza os meus conhecimentos e opiniões				
12. Eu respeito as circulares				
13. Recomendo o sindicato às famílias e aos amigos				
14. Há atitudes de simpatia dos funcionários em relação aos sócios				
15. O meu chefe ajuda-me a resolver os problemas quando eles surgem				
16. É seguro dizermos o que pensamos em relação à direcção do sindicato				

Inquérito Gabinetes de Comunicação

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
17. Os salários são equivalentes aos de outros funcionários noutros sindicatos				
18. No meu departamento o trabalho é dividido por todos				
19. Estou contente com a política de férias do sindicato				
20. Posso usufruir livremente da minha pausa para café, almoço, lanche				
21. O meu chefe toma decisões justas				
22. O sindicato tem uma boa reputação na comunidade				
23. O meu chefe cria espírito de equipa com frequência				
24. O pacote de seguros do sindicato é satisfatório				
25. A direcção é receptiva a novas ideias e métodos				
26. São os sócios que pagam o meu salário				

Os três principais motivos para gostar de trabalhar aqui são:

Os três principais motivos por não gostar de trabalhar aqui são:

Faço as seguintes horas por semana (preencha o espaço em branco): _____

Se pudesse alterar alguma coisa no Sindicato seria:

Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice 5. Guião das entrevistas exploratórias a diferentes membros do activismo social

Nome
Data
Local
Nível etário
Formação académica
Empresa/Instituição
Tempo no Cargo
Área a que pertence

1)A sua actividade tem relação com a área da comunicação?

2)Como nasceu este protesto?

3)Que instrumentos da comunicação foram usados para promover o evento?

- a.Comunicação interna
 - i.Reuniões
 - ii.Produção de comunicados
 - iii.Informação ideológica
 - iv.Outros. Quais?
- b.Comunicação externa
 - i.Assessoria de imprensa
 - ii.Criação e gestão de eventos
 - iii.Reuniões informais com outros *stakeholders*
 - iv.Passa-palavra
 - v.Outros. Quais?
- c.Publicidade
- d.Outros. Quais?

4)Que suportes foram usados para promover o evento?

- a.Impressos
- b.Electrónicos
- c.Digitais
- d.Audiovisuais
- e.Eventos presenciais (reuniões, palestras, conferências de imprensa, entre outros).
- f.Outros. Quais ?

- 5)Qual a sua opinião sobre os processos e os procedimentos gerados para a concretização dos eventos sindicais/dos novos movimentos sociais?
- 6)Acredita que as actividades públicas do STFPSN/*Protesto da geração à rasca* tiveram um bom *feedback* nos *media*?

Apêndice 6. Respostas das entrevistas exploratórias a diferentes membros do activismo social

Nome: Cátia Oliveira²⁵⁸

Data: 26 de Junho de 2012

Local: ** entrevista realizada por telefone

Nível etário: 27 anos

Formação académica: Mestrado em Ciências da Comunicação/ramo da Publicidade e das Relações Públicas. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Empresa/Instituição: STFPSN

Tempo no Cargo: aproximadamente 2 anos

Área a que pertence: gabinete de Informação e Comunicação

1)A sua actividade tem relação com a área da comunicação?

Sim. Apesar de estar mais vocacionada para a assessoria de imprensa e não tanto para outras actividades de Relações Públicas.

2)Que instrumentos da comunicação foram usados para promover o *Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal?*

a.Comunicação interna (sim)

i.Reuniões (sim, com várias pessoas, em vários locais de trabalho)

ii.Produção de comunicados (sim, mas centralizados pela FNSFP)

iii.Informação ideológica (não)

iv.Outros. Quais? *Contactos telefónicos com vários locais de trabalho e com delegados sindicais que passariam a informação para outros activistas.*

b.Comunicação externa (sim)

i.Assessoria de imprensa (*sim, envio de comunicados e press-release para os órgãos de comunicação social*)

ii.Criação e gestão de eventos paralelos (*não*)

iii.Reuniões informais com outros *stakeholders* (*sim, mas apenas ao nível das chefias*)

²⁵⁸ O nome da entrevistada foi alterado na versão definitiva da tese, por questões de preservação de identidade. O mesmo procedimento foi adoptado para outros intervenientes desta análise, de forma a evitar problemas futuros para esses informantes.

iv. Passa-palavra (*sim, mas da responsabilidade dos delegados sindicais contactados pela Direcção do sindicato*)

v. Outros. Quais?

c. Publicidade (*sim, com o endereçamento, por correio normal, do jornal externo do STFPSN, para as delegações do sindicato, espalhadas pelos 5 distritos do norte*)

d. Outros. Quais?

3) Que suportes foram usados para promover o evento?

a. Impressos (*sim, fliers, jornal externo, cartazes, comunicados*)

b. Electrónicos (*sim, com envio de mails e links de motivação para os delegados sindicais*)

c. Digitais (*sim, actualização da página web*)

d. Audiovisuais (*sim*)

e. Eventos presenciais (*reuniões, palestras, conferências de imprensa, entre outros*) (*sim*).

f. Outros. Quais ?

4) Qual a sua opinião sobre os processos e os procedimentos gerados para a concretização dos eventos sindicais?

Acho que o nosso sindicato tem uma estrutura bem montada para criar e gerir eventos de carácter sindical, todavia, precisa também de se relacionar melhor com os activistas sindicais, criar mais publicidade e gerir com mais tempo os processos de ligação aos jornalistas. As nossas actividades são boas, mas precisam de ser melhor aceites pelos jornalistas e pelas pessoas.

5) Acredita que as actividades públicas do STFPSN tiveram um bom *feedback* nos *media*?

Esta nem por isso, porque os jornalistas não apareceram no Porto, mas isto também foi deliberado porque quem estava a controlar as operações foi a FNSFP, em Lisboa.

Nome: Tiago Magalhães

Data: 14 de Março de 2011

Local: ** entrevista realizada por telefone

Nível etário: 26 anos

Formação académica: Mestrado em Comunicação Política. Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Empresa/Instituição: estudante universitário

Tempo no Cargo: não aplicável

Área a que pertence: voluntário no *Protesto da geração à rasca*

1)A sua actividade tem relação com a área da comunicação?

Sim. Apesar de actualmente estar a acabar o mestrado em Comunicação Política, a minha licenciatura foi em Ciências da Comunicação.

2)Que instrumentos da comunicação foram usados para promover o evento?

a.Comunicação interna (sim)

i.Reuniões (sim, com grupos de voluntários. Funcionava muito pelo passa-palavra até uma semana e meia antes do Protesto, depois cada voluntário ia gerindo um grupo em concreto, havendo vários grupos responsáveis por várias coisas)

ii.Produção de comunicados (não, apenas respeitámos o que já estava produzido em Lisboa, pelo movimento do Protesto da geração à rasca e disponível no seu blog. Apesar de tudo, o Protesto da geração à rasca era descentralizado, não estava directamente ligado ao de Lisboa, pois que tudo o que se fez cá em cima era da nossa autoria)

iii.Informação ideológica (não)

iv.Outros. Quais? (Contactos telefónicos e envio de email a amigos e conhecidos de modo a motivá-los para o evento).

b.Comunicação externa (sim)

i.Assessoria de imprensa (no início não, mas depois houve um contacto dos jornalistas aos porta-vozes do movimento)

ii.Criação e gestão de eventos paralelos (não, excepto com reuniões entre várias pessoas, tentando motivá-las para o evento)

iii.Reuniões informais com outros stakeholders (sim, com instituições públicas, com a polícia, com o governo civil e com a Câmara Municipal)

iv.Passa-palavra (sim, todos deveriam ser agentes de divulgação de informação)

v.Outros. Quais?

c.Publicidade (*não, a não ser através de envio, via email, de materiais com vista à promoção do evento, fliers e manifesto do movimento*)

d.Outros. Quais?

3)Que suportes foram usados para promover o evento?

a.Impressos (*sim, fliers, manifesto, cartazes*)

b.Electrónicos (*sim, com envio de mails e material promocional. O mail era gerido por alguém. Havia sempre voluntários para diferentes tarefas*)

c.Digitais (*sim, actualização da página web, do blog e da página do Facebook*)

d.Audiovisuais (*não*)

e.Eventos presenciais (*reuniões, palestras, conferências de imprensa, entre outros*) (*sim*).

f.Outros. Quais ?

4)Qual a sua opinião sobre os processos e os procedimentos gerados para a concretização do evento do *Protesto da geração à rasca*?

Podia haver mais profissionalismo em algumas áreas. É certo que havia como que um porta-voz e vários grupos responsáveis pelas coisas. Por exemplo, o som foi experimentado no próprio dia, porque alguém arranjou alguma coisa. Uns trouxeram as colunas, outros os megafones e por aí fora. Poderia ser mais profissional, mas também, se assim fosse, não era tão genuíno.

5)Acredita que as actividades públicas do *Protesto da geração à rasca* tiveram um bom *feedback* nos *media*?

Sim, apesar de tudo. Na verdade, é estranho até porque não fomos nós que contactámos os jornalistas, nós fomos contactados por vários meios de comunicação social (e jornalistas de vários países da Europa).

No início os jornalistas vinham ter com a organização. Depois criou-se um efeito bola de neve no Facebook. E as coisas foram-se organizando mais.

Apêndice 7. Grelhas de observação directa não participante: a) o *Protesto da geração à rasca*. Porto, 12 de Março de 2011

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 12.03.2011, 13:25 - 14:10 (início da tarde)
	2. Coordenadas Espaciais	Carruagem de um comboio que faz a ligação Braga-Porto. O local encontra-se cheio de gente, apesar de ser Sábado. Há poucos lugares vagos. Cada banco pode levar até três pessoas de um lado e do outro do vagão. A composição é recente e moderna, equipada com ar condicionado e portas automáticas. O mobiliário é de cor azul. A luz natural ilumina o compartimento, havendo apenas uma luz artificial na zona central dos tectos das diferentes cabines; há um ruído permanente de pessoas a falar, entre o oscilar constante do comboio e dos inúmeros telemóveis que tocam regularmente.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Apesar de existir uma prevalência de jovens na carruagem a que tenho acesso, dir-se-ia entre os 18 e os 27 de idade, há também diversos sujeitos com idades superiores a 40 anos. Os 10 elementos que avisto no meu horizonte visual distribuem-se, de forma simétrica, em termos de idade, à excepção de um senhor de 70 anos que está do meu lado esquerdo. Em questão de género, predomina o género feminino.
	4. Modos de apresentação	A maioria dos indivíduos veste roupa casual e juvenil, embora um dos elementos se apresente mais formal. Os homens mais jovens vestem camisolas de algodão, calças de ganga e calçam sapatos desportivos; o elemento mais velho usa uma camisa branca, fato castanho aos quadrados discretos, calças vincadas e sapatos pretos de sola de couro, gravata vermelha. As jovens mulheres estão vestidas com blusas e <i>t-shirts</i> de várias cores e maioritariamente de calças de ganga, havendo uma de saia castanha; calçam sapatos de cores variadas. Usam acessórios, como colares e

		pulseiras.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados encontram-se sentados em conversas informais sobre temas diversos, com um registo próximo do tema da manifestação. Os actores imediatamente próximos viajam em silêncio.
	6. Linguagem cinética	Todos os elementos do lado esquerdo apresentam um ar descontraído nas suas conversas, dando algumas gargalhadas entre o discurso, às vezes mais sério, noutras mais informal. No meu banco prevalece o silêncio, motivado pela diferença de idades presente e pelo facto de se tratar de uma coexistência espacial forçada, atendendo ao facto de nenhum dos sujeitos se conhecer.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	<p>Como se trata de uma carruagem de comboio, os sujeitos vivenciam uma situação de conforto artificial; apesar de estarem absolutamente integrados no espaço, porque a maior parte dos indivíduos faz aquela viagem semanalmente, há ali um certo grau de desconfiança entre eles, ou de alguma agitação causada pela pressão do protesto. Três dos jovens, do lado esquerdo do corredor, trocam algumas palavras sobre o protesto (<i>Protesto dageração à rasca</i>) dizendo que se trata de uma <i>‘geração que sai à noite e dorme até ao meio dia e que almoça no Mac’</i>; <i>“yah!”</i>—<i>confirmam em conjunto.</i></p> <p>Entra um grupo novo com bombos, roupas negras e simples, cabelos rastafáris, roupagens próximas do anarquismo. Existe um certo burburinho no ar. A seguir ao grupo, surgem várias mulheres em fila indiana, com uma forte presença física, à procura de um lugar para se sentarem.</p> <p>O sujeito mais velho que se encontra do meu lado esquerdo olha sobre o meu ombro na ânsia de observar o que escrevo.</p> <p>Em Famalicão há duas mulheres que entram na minha carruagem com um coração de cartolina colado ao peito; a mulher mais velha segura com força a mão da mais jovem, dando a ideia de se</p>

		<p>tratar de uma relação de parentesco.</p> <p>Na Trofa há uma mulher acima dos 55 anos de idade que chega com o neto ao colo. Junto os meus apontamentos e dou o meu lugar. Reparo também que o comboio está completamente cheio e há pouco espaço de pé. Deixo de anotar as observações no meu caderno.</p> <p>Na chegada à Campanhã o comboio atinge picos de afluência e está prestes a rebentar pelas costuras. Em São Bento atropelam-se, na saída, as centenas de jovens que o comboio trouxe de Braga até ao Porto.</p>
II. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Bandeiras negras do grupo de anarquistas; Corações de cartolina com um alfinete-de-dama ao peito.
	Uso do Texto	Não aplicável.
	Uso do Som	Não aplicável.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 12.03.2011, 14:10 - 16:15 (início da tarde)
	2. Coordenadas Espaciais	<p>Cidade do Porto, ruas que ligam São Bento à Batalha, Praça da Batalha, Rua de Santa Catarina, Avenida dos Aliados e Estação de São Bento. As ruas que dão acesso à praça da concentração estão cheias de pessoas que se deslocam ainda para o local. Há poucos lugares vazios e tornou-se difícil de respirar no centro da Praça da Batalha, que concentra mais de 80.000 pessoas pelas contas da PSP. Trata-se de uma praça antiga, com uma composição algo irregular, em termos de relevo, onde é possível avistar vários edifícios de diferentes épocas históricas: uma igreja de fachada barroca, um hotel da cadeia <i>Quality Inn</i>, um centro comercial algo degradado. Em termos de mobiliário urbano há poucos bancos para que as pessoas se sentem, a não ser na zona que rodeia a igreja, ou alguns lugares próximos do centro comercial, mas algo distantes do epicentro do protesto. Há um ruído permanente de pessoas a falar, de altifalantes pouco perceptíveis, de inúmeros</p>

		telemóveis a tocar regularmente.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Apesar de se verificar um predomínio de jovens na praça, dir-se-ia entre os 25 e os 35 anos de idade, há, desta vez, uma grande diversidade nas idades registadas, sendo a panóplia alargada e impossível de determinar. Em termos de género, é simétrica a distribuição encontrada.
	4. Modos de apresentação	A maioria dos indivíduos veste roupa casual e juvenil, atendendo ao facto de se tratar de um protesto maioritariamente jovem. De qualquer forma, como vimos, foi transversal a participação dos indivíduos, e essa transversalidade seria visível nas roupas escolhidas para o evento. Não terá sido possível eleger uma definição-tipo para as vestimentas dos presentes, dada a coexistência pacífica de <i>punks</i> , <i>anarquistas</i> , adeptos do metal, do <i>casual chic</i> , do <i>hip-hop</i> , do clássico, sem que se possa eleger uma mais evidente, embora a categoria ' <i>casual</i> ' se encaixasse perfeitamente nesse registo.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados encontram-se de pé e em conversas paralelas sobre os motivos do <i>Protesto</i> , num registo de elevada sonoridade, dado o barulho ali existente. Há um burburinho constante que aumenta de intensidade cada vez que se propõe uma <i>performance</i> descentralizada. E sempre que isso acontece, há palmas por parte dos sujeitos em interacção.
	6. Linguagem cinética	Há vários níveis de registo na linguagem cinética apresentada: há os indivíduos que se apresentam apreensivos quanto ao desenrolar do protesto, e isso nota-se pelas expressões carregadas dos seus rostos; há outros sujeitos que se mostram descontraídos nas suas conversas, esboçando alguns sorrisos entre o discurso, às vezes mais sério, noutras mais descontraído. Há várias conversas paralelas a decorrer perto de mim, focalizadas nas <i>performances</i> , no atraso do <i>Protesto</i> e nas razões apontadas para o mesmo.

	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	<p>Como se trata de um espaço aberto, os sujeitos experimentam um conforto relativo; estão pouco integrados no espaço, apertado, como se referiu, e mesmo que alguns dos indivíduos frequentem aquela praça durante a semana, há ali um certo grau de desconforto pela coexistência de milhares de pessoas no mesmo espaço e também pela presença de carteiristas. Duas jovens atrás de mim falavam bem de José Sócrates; e todos aqueles que estavam no meu raide de 4 metros se mostraram agitados com a presença de uma jornalista da Antena1.</p> <p>Pontualmente aparecia uma <i>performance</i> descentralizada nos vários locais da praça de forma a chamar a atenção dos presentes: primeiro, com um homem na janela do hotel <i>Quality Inn</i>, que passava vários A4 com palavras para a multidão; depois, com um conjunto de palhaços com andas; finalmente uma banda <i>punk</i> que ia agitando os sujeitos com uma bateria multiusos.</p> <p>Enquanto se esperava, a organização fez desfilar num palco improvisado vários testemunhos de pessoas comuns sobre os motivos que as teriam trazido ao protesto. Havia muito barulho em redor, sendo pouco perceptível o som dos altifalantes.</p>
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Actuações descentralizadas de vários actores; utilização de cartazes artesanais, com pouco grafismo; ausência de tarjas ou de imagens padronizadas.
	Uso do Texto	Havia de forma espontânea ou programada o uso de vários cartazes, feitos em papelão grosseiro, com os seguintes dizeres: “Sócrates a recibos verdes já”; “Geração à rasca são os políticos que não nos deixam construir o futuro”; “o trabalho não remunerado liberta o capital”, “Banqueiros ao desemprego”.
	Uso do Som	Sistema de som pouco eficiente, com o recurso a dois ou três megafones e colunas de

		baixa potência.
--	--	-----------------

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 12.03.2011, 16.15 - 17:15 (início da tarde).
	2. Coordenadas Espaciais	Cidade do Porto, ruas que ligam a Praça da Batalha à Avenida dos Aliados e à Estação de São Bento. As ruas estão cheias de pessoas que fazem parte da manifestação e de pessoas que assistem ao protesto por ser sábado e por se encontrarem na Rua de Santa Catarina às compras. Depois de se afunilarem os participantes, pelas ruas que davam acesso aos Aliados, as filas expandiram-se, de novo, naquela Praça emblemática do Porto. Os manifestantes permaneciam em pé e caminharam até perto da estátua de D. Pedro IV. Não estando a massa humana tão compactada quanto na <i>Praça da Batalha</i> , estava bastante cheia desde a Câmara do Porto até à Estação de São Bento. O barulho era ainda mais ensurdecador e polifónico, proveniente de vários locais daquele espaço. Os altifalantes continuavam pouco perceptíveis e as colunas eram de fraca potência.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Era impossível dizer-se com certeza absoluta a classe etária ou social predominantes. A diversidade era tal que se podia dizer estarem presentes todos os tipos sociais possíveis, desde pessoas da Foz, até pessoas de Bragança, desde <i>punks</i> a bolseiros de investigação, desde jovens, a reformados, desde avós a bebés. Em questão de género, a simetria manter-se-á.

	4. Modos de apresentação	A maioria dos indivíduos veste roupa casual e juvenil, atendendo ao facto de se tratar de um protesto maioritariamente jovem. De qualquer forma, como vimos, foi transversal a participação dos indivíduos, e essa transversalidade seria visível nas roupas escolhidas para o evento. Não terá sido possível eleger uma definição-tipo para as vestimentas dos presentes, dada a coexistência pacífica de <i>punks</i> , <i>anarquistas</i> , adeptos do metal, do <i>casual chic</i> , do <i>hip-hop</i> , do clássico, sem que se possa eleger uma mais evidente, embora a categoria ‘ <i>casual</i> ’ se encaixasse perfeitamente nesse registo.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados percorrem agora as ruas centrais do Porto, em cânticos paralelos, acompanhando vários grupos que trouxeram instrumentos musicais. Entoam-se palavras de ordem, com alguma efervescência, mas sem que a violência das palavras alguma vez tivesse surgido. O mote agora é protestar contra os salários e caminhar ruidosamente até ao encontro nos Aliados. Os sujeitos sociais foram-se fotografando ao longo do caminho, num registo barulhento. A organização, nunca identificada como tal, foi distribuindo folhas A4 com <i>slogans</i> apelativos.
	6. Linguagem cinética	Os indivíduos que a princípio se mostravam apreensivos, quanto ao rumo do protesto, esboçavam agora mais serenidade nos rostos e mais calma nas suas expressões. As caras carregadas do início do protesto estavam agora suavizadas pelo facto de a marcha tomar forma e de algumas pessoas aplaudirem a sua passagem. Foram sempre decorrendo conversas paralelas perto de mim, focalizadas nas <i>performances</i> , nos aplausos dos indivíduos que se encontravam na Rua de Santa Catarina.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de um espaço aberto mas cuja circulação se fazia agora para outro espaço mais amplo (Avenida dos Aliados), os sujeitos experimentam agora um maior conforto, estando melhor integrados no

		<p>espaço.</p> <p>Perto de um restaurante, um jovem retirava um escaparate onde habitualmente se coloca o <i>menu</i> e escreveu “<i>manifesto-me dentro do quadro legal</i>”. Como esta, outras representações criativas eram potenciadas, como a que diz respeito a uma subida às árvores da Avenida dos Aliados para colocar uma faixa.</p> <p>Pontualmente, entoavam-se cânticos para todos os participantes com os slogans do género: “o povo unido não precisa de partido”; “e quem não salta é do governo, olé, olé”.</p> <p>A organização fez desfilar novamente, desta vez na rua, outro conjunto de vários testemunhos de pessoas comuns sobre os motivos que as teriam trazido ao protesto.</p> <p>Havia muito barulho em redor, sendo pouco perceptível o som dos altifalantes, ainda mais difícil de receber do que quando o protesto estava na Praça da Batalha.</p>
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Actuações descentralizadas de vários actores; utilização de cartazes artesanais, com pouco grafismo; utilização de tarjas nas árvores.
	Uso do Texto	<p>Novos cartazes foram avistados, em papelão grosseiro, e em folhas A4 simples, com os seguintes dizeres: “Estou farto de contar os tostões ao fim do mês”; “Estamos fartos de pagar a crise dos outros”; “estamos fartos do desemprego”, “Estamos fartos de acordar do lado errado do capitalismo”.</p> <p>Na tarja colocada nas árvores poder-se-ia ler: “PEC-4, Povo-0”.</p>
	Uso do Som	Sistema de som pouco eficiente, com o recurso a dois ou três megafones e colunas de baixa potência. Polifonia mais sentida na Avenida dos Aliados, de tal forma que não se conseguia identificar o local de onde saía o som.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordena das Temporais	Sexta-feira, 12.03.2011, 17.15 - 18:45 (fim de tarde; início da noite).
	2. Coordena das Espaciais	<p>Cidade do Porto, Avenida dos Aliados, <i>McDonalds</i> e Estação de São Bento. A praça estava quase vazia, depois de se dar como finalizado o protesto. Depois da maioria dos participantes se ir embora, alguns rumaram ao <i>McDonalds</i> para lanchar e outros foram para a Estação de São Bento.</p> <p>No comboio de regresso a Braga havia menos gente do que aquela que tinha vindo para o Porto ao início da tarde. As carruagens estavam mais vazias e menos jovens nelas. A luz era agora artificial com o cair da noite.</p>
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Havia menos jovens na composição. E os poucos viajantes eram agora pessoas que regressavam dos empregos, alguns deles com filhos. À excepção de duas crianças, todos os presentes teriam acima dos 40 anos de idade. E termos de género, era visível uma superioridade feminina. Percebeu-se que todos os presentes trabalhavam, pelas conversas que iam desenvolvendo ao telefone.
	4. Modos de apresentação	A maioria dos indivíduos vestia roupa <i>casual</i> , mas em cortes mais clássicos, entre o cinzento e os tons escuros. Não usavam grandes adereços, a não ser uma pasta de trabalho.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados iam sossegadamente nos seus lugares, sem grandes conversas, numa sensorialidade de sábado à noite, pontualmente, interrompida pelas brincadeiras infantis. Aos poucos, os sujeitos observados iam saindo nos seus destinos sem grande alarido ou alteração do <i>status quo</i> . O único barulho de registo prendia-se com o som do comboio no trilho.

	6. Linguagem cinética	Os indivíduos mostravam-se calmos e descontraídos nos seus bancos, esboçando alguma serenidade nos rostos e expressões. Nunca ocorreram conversas paralelas, excepto as que partiam da relação parental entre a mãe e as crianças de um banco da frente.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de um potencial regresso a casa, os sujeitos experimentam um maior conforto, estando bastante integrados no espaço. Pontualmente, havia conversas via telemóvel a dar conta da potencial hora de chegada a casa. Reinava um silêncio interceptado pelo ruído do comboio ou das crianças nele presentes.
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Não aplicável.
	Uso do Texto	Não aplicável.
	Uso do Som	Não aplicável.

Dados relativos às observações:

Nome do observador - Daniela Esperança Monteiro da Fonseca

Dia de semana - Sábado

Horas de observação - 5 horas

Espaço do dia de observação - tarde

Data do preenchimento das observações - 12/03/2011

Nº de observações efectuadas - 4

Posicionamento do observador face ao cenário de observação - vários posicionamentos, consoante as observações registadas.

**Apêndice 8. Grelhas de observação directa participante: b)
o Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal.
Lisboa, 22 de junho de 2012**

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 07:45 - 08:15 (chegada ao Porto)
	2. Coordenadas Espaciais	Rua Vasco Lobeira, n.º 47-51, Porto, instalações do STFPSN. O local está vazio, estou só até à chegada de 2 activistas sindicais, um homem e uma mulher, ao que se seguiu a chegada do coordenador do sindicato e da sua esposa, ambos dirigentes sindicais. Situadas na zona das Antas, as instalações do STFPSN passariam despercebidas aos transeuntes, se não tivessem sido alvo de uma remodelação mais demorada, apresentando agora uma entrada moderna, contrariando o estilo tradicional e antigo da rua de paralelos. Os activistas que chegaram mais cedo produzem pouco ruído.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Com excepção do observador, todos os sujeitos presentes têm acima dos 40 anos de idade, dir-se-ia situados num escalão etário entre os 45-50 anos de idade. Em questão de género, há um número igualitário de homens/mulheres.
	4. Modos de apresentação	Todos os indivíduos têm calças vestidas, e ostentam roupa casual e prática. Um dos homens veste pólo e o outro uma camisa de padrão aos quadrados, calçando, ambos, sapatos desportivos. As mulheres estão vestidas com calças de ganga, <i>tops</i> práticos e sapatilhas, de várias cores e formatos, predominando, contudo, a elasticidade da roupa. Usam alguns acessórios, como colares, pulseiras e óculos de sol.

	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados encontram-se de pé, sendo que um dos homens fuma um cigarro, enquanto se vão registando conversas informais sobre a manifestação. Como observadora, que permanecia até aqui em silêncio, vi-me questionada por uma das activistas: “ <i>também vai à manifestação?</i> ”. Esboço um certo nervosismo e pronuncio um mudo “ <i>sim</i> ”, de modo a não dar mais informações sobre a minha presença no local.
	6. Linguagem cinética	Todos os elementos, excepto eu própria, apresentavam um ar de desconcentração nas suas conversas, interceptado por algumas gargalhadas entre o discurso. De olhos voltados para os paralelos, procuro não interagir muito com os activistas presentes, com excepção para a chegada do coordenador do STFPSN. Em geral, ter-se-á tratado de uma coexistência pacífica e amistosa, dado que todos os indivíduos presentes se conhecem (menos eu e 2 dois activistas).
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de uma rua de acesso ao sindicato, os sujeitos experienciam uma situação de claro conforto; a integração no espaço era de total sucesso, porque aquele local não seria estranho a nenhum dos presentes.
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Não aplicável
	Uso do Texto	Não aplicável
	Uso do Som	Não aplicável

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 08:00 - 08:15 (entrada nas instalações do STFPSN)
	2. Coordenadas Espaciais	Interior do edifício do STFPSN. Avisto um incrível imóvel com escritórios suspensos, paredes pintadas de branco, <i>designs</i> modernos, <i>letterings</i> sofisticados nas portas

		<p>dos escritórios do sindicato, elevadores controlados por cartão electrónico. Árvores dentro do edifício, cantina/bar para funcionários, um auditório amplo, em tons de bege e mobiliário em madeira clara. Circulo livremente pelo imóvel com o coordenador, sendo ele o meu cicerone. Trata-se de um local aprazível, com muita luz e cujos tons neutros davam a imagem de maior abertura e modernidade.</p> <p>Em termos de organização arquitectónica do STFPSN, o primeiro andar é destinado à portaria/ recepção, dando acesso ao rés-do-chão, onde estavam localizados os principais serviços de atendimento ao público, e ao auditório do sindicato, onde seriam realizadas várias reuniões com os sócios e conferências de imprensa para os <i>média</i>, por exemplo.</p> <p>Todas as passagens eram agora controladas electronicamente por um elevador, que permitia um acesso ao segundo e terceiro andar. No segundo andar, haveria gabinetes para a informática e formação; no terceiro andar, localizavam-se as salas da coordenação sindical, desde o gabinete do Coordenador, aos demais escritórios dos restantes dirigentes. A esta hora da manhã o sindicato era ainda um local calmo e sem grande agitação, embora fosse já audível o burburinho que se começava a juntar do outro lado da porta da rua.</p>
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	<p>Dentro do edifício, numa primeira fase, estava apenas o coordenador do sindicado, individuo na casa dos 50, cabelo grisalho, bigode, 1.70 de altura. Numa segunda fase, começaram a chegar alguns funcionários do STFPSN, entre eles, uma mulher, entre os 45-50 anos de idade, e aspecto muito jovial, um homem de cabelo branco e barbas brancas.</p>
	4. Modos de apresentação	<p>Os três indivíduos estavam vestidos de forma casual e algo juvenil, com excepção da mulher, que estava de salto alto e com uma toilette mais formal, à qual se juntaria um conjunto de adereços discretos.</p>

	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados encontravam-se de pé e a desempenhar diferentes tarefas. O coordenador do STFPSN ter-me-á servido de guia e, assim que me deixou, começou a distribuir materiais pelos funcionários e pelos activistas; o indivíduo de polo vermelho, terá cumprimentado todos os presentes e providenciado os materiais de divulgação para que estes fossem colocados nos autocarros; a mulher, minha conhecida, estaria a conversar efusivamente comigo, estando também atenta a todas as chamadas da recepção, atendendo à azáfama do dia. Lá fora o barulho tinha aumentado abruptamente, com a chegada de novos activistas.
	6. Linguagem cinética	Há vários níveis de registo na linguagem cinética apresentada: há indivíduos que se apresentam em silêncio e a bocejar, por ser ainda início da manhã; há outros que falam bastante, cumprimentando outros activistas de outros sítios e locais, e isso nota-se pelas expressões sorridentes dos seus rostos. Há várias conversas paralelas a decorrer perto de mim, focalizadas na viagem até Lisboa e nos motivos alegados para o efeito.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se trata de um espaço aberto, os sujeitos experimentam um conforto relativo; alguns deles estão bastante integrados no espaço, pois é este o seu local de trabalho, mas os indivíduos que se deslocam da rua para o STFPSN possuem um maior grau de desconforto pela presença de outros activistas. Alguns funcionários do STFPSN desempenham tarefas de transporte de materiais para o autocarro com muita azáfama. Alguns do activistas entram e saem das instalações do STFPSN com vista a encontrar uma casa de banho livre.
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Há a presença de algumas bandeiras do sindicato e alguns activistas vêm já equipados com camisolas alusivas ao protesto.

	Uso do Texto	Não aplicável
	Uso do Som	Não aplicável

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 08.45 - 12:45 (viagem Porto-Lisboa)
	2. Coordenadas Espaciais	Autocarro n.º 3, cheio de activistas sindicais na casa dos 40-50 anos. Veículo moderno alugado a uma empresa privada de autocarros. Os activistas conversam bastante ao longo da viagem. Numa das paragens, deslocam-se à estação de serviço da auto-estrada. O barulho oscila entre a música colocada propositadamente no leitor de cds e as conversas paralelas sobre o campeonato do mundo de futebol, sobre a manifestação, os problemas da Síria.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	A classe etária predominante situa-se acima dos 40 anos de idade, embora estivessem, naquele autocarro, 3 adolescentes, filhos de alguns activistas sindicais. Em termos de classe social, tratar-se-ia de um domínio da classe média, média-baixa, sendo que a maioria dos manifestantes seriam auxiliares e administrativos da Função Pública. Em questão de género, coexistia uma certa simetria, não se podendo afirmar haver mais ou menos representantes do género feminino ou masculino. Um dos sujeitos, do sexo feminino, viajava ao meu lado, tinha acima de 50 anos, embora aparentasse menos.
	4. Modos de apresentação	A maioria dos indivíduos vestia roupa casual e prática, atendendo ao facto de se tratar de uma manifestação com marcha, o que obrigava ao uso de sapatos confortáveis e roupas desportivas. A transversalidade apontada impedia eleger uma definição-tipo para as vestimentas dos presentes, dada a coexistência pacífica de vários tipos de pessoas, embora a categoria ‘casual’ se encaixasse perfeitamente no registo global. A mulher que seguia ao meu lado no autocarro

		vestia um vestido fresco, ostentava um lenço no cabelo, usava óculos e possuía ainda como acessório um fio feito com materiais naturais.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados seguiam no autocarro sossegadamente, em conversas transversais, e essas conversas seriam subitamente interrompidas por cânticos de intervenção, com prevalência de músicas de Zeca Afonso. Um dos activistas saiu do seu banco e distribuiu alguma literatura sobre os problemas da Síria. No meu banco, havia alguma azáfama na combinação de uma música que pudesse ser usada no protesto. A minha informante e eu escrevíamos uma letra à pressa, de modo a completar um música de protesto, com as palavras do <i>manifesto</i> previamente enviado por <i>email</i> aos que estariam ali presentes. O coordenador do sindicato disse-nos que não íamos usar aquela música nem aquelas palavras de ordem, porque tudo estaria preparado em Lisboa, de forma profissional. A minha informante e eu iniciamos outro tipo de conversa, com picos de intensidade mais elevada, onde se deu conta de uma história de vida ligada à clandestinidade.
	6. Linguagem cinética	Os indivíduos que a princípio se mostravam faladores e ruidosos, ao longo da viagem, foram trocando as conversas por cantigas e, alguns deles, colocando o sono em dia. As expressões carregadas do início do protesto estavam agora suavizadas pelo facto de a música preencher a maior parte do tempo. Havia, todavia, fluxos de conversa paralela entre os vários grupos.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de um espaço fechado, os sujeitos experimentam algum desconforto, embora com uma boa dinâmica entre eles.
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Afixação do <i>comunicado</i> no vidro do autocarro, com uma imagem de Pedro Passos Coelho. Uso do logótipo no autocarro e de

		numeração do mesmo.
	Uso do Texto	<p>Utilização de um texto feito à pressa para cantar em Lisboa, que depois foi cancelado, com os seguintes termos:</p> <p><i>Nossa, Nossa</i> <i>Governo não se safa,</i> <i>Ai se te pego,</i> <i>Ai se te pego,</i> <i>Malícia, Malícia,</i> <i>Governo que não poupa;</i> <i>Governo que não presta,</i> <i>Só falta levar a roupa.</i></p> <p>Distribuição do jornal “<i>Notícias da Paz</i>” para o autocarro inteiro. Presença de <i>fliers</i> sobre a Síria, onde se poderia ler “<i>Contra a ingerência e a agressão à Síria</i>”, da responsabilidade do CPPC (<i>Conselho Português para a Paz e Cooperação</i>).</p>
	Uso do Som	Sistema de som do autocarro, com várias músicas de intervenção, desde a <i>Grândola Vila Morena</i> , ao <i>Maio Maduro Maio</i> , a <i>Maria-faia</i> (11:07), interpretadas por Zeca-Afonso, e “ <i>E depois do adeus</i> ”, por Paulo de Carvalho.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 12.45 - 13:30 (almoço)
	2. Coordenadas Espaciais	Arredores de Lisboa, restaurante ‘O-pôr-do-sol’. Nos jardins daquela empresa de restauração, os activistas começaram a procurar lugares à sombra, sendo que apenas lhe terão sido disponibilizados locais com muito sol, no exterior do restaurante. Assim que o almoço finalizou, os activistas entraram no interior do restaurante para tomar café e poder usar as casas-de-banho. O local estava cheio e com poucas condições de atendimento. Muita gente para ser atendida. Todas as mesas ficaram subitamente ocupadas.

II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Havia uma malha indiscriminada de activistas presentes. E mantinha-se o perfil exposto anteriormente, à excepção dos adolescentes descritos, todos os presentes teriam idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos de idade. Em termos de género, havia simetria entre os grupos presentes.
	4. Modos de apresentação	A mesma caracterização disposta anteriormente.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos almoçavam em grupos, sossegadamente em lugares procurados perto de sombra, mantendo amistosas conversas uns com os outros. Pareciam conhecer-se de eventos passados e de outras lutas. Aos poucos, os diferentes grupos iam arrumando os seus farnéis, que anteriormente teriam partilhado uns com os outros, e iam procurando o restaurante para tomar café, ou o autocarro para retomar posições para o resto da viagem. Havia bastante alarido no período considerado.
	6. Linguagem cinética	Os indivíduos mostravam-se alegres e descontraídos nas suas mesas improvisadas, esboçando bastante serenidade nos rostos e nas expressões. Com o aproximar da hora de regresso ao autocarro, notou-se uma maior preocupação entre os presentes, projectada em corridas do restaurante para o autocarro, ou do autocarro para a casa de banho daquele empreendimento.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava do momento do almoço, os sujeitos experienciavam um momento de convívio com outros colegas, estando bastante integrados no espaço e na interacção com os outros activistas. Pontualmente, havia também conversas via telemóvel, para familiares, a dar conta a potencial hora de chegada a Lisboa.
II. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Não aplicável.
	Uso do Texto	Não aplicável.

	Uso do Som	Não aplicável.
--	------------	----------------

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 13:30 - 14:00 (regresso ao autocarro)
	2. Coordenadas Espaciais	Regresso ao autocarro. O local continua cheio de activistas, havendo um dos sujeitos que vai de pé, para dar indicações ao resto dos activistas. Há um ruído de fundo dos manifestantes agora mais atentos à mensagem do líder.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	O mesmo registo apontado anteriormente relativo ao coordenador do STFPSN.
	4. Modos de apresentação	O mesmo registo descrito anteriormente sobre o interior do autocarro.
	5. Modalidades de interacção	Os sujeitos observados encontram-se sentados, sendo que um dos homens, o coordenador, puxou do microfone para dar algumas instruções antes de se chegar a Lisboa. <i>“Camaradas! É uma manifestação ordeira”</i> . Antes de o autocarro chegar ao seu destino, nos jardins do <i>Príncipe Real</i> , são distribuídas várias camisolas, para os manifestantes, cada uma com sua cor e seus dizeres: as amarelas declaravam <i>“Fim ao roubo nos salários”</i> ; as azuis e as vermelhas <i>“Para uma administração pública moderna e eficiente ao serviço do povo e do país”</i> ; as beges <i>“A política de direita está a levar-nos ao antigamente”</i> .
	6. Linguagem cinética	Todos os elementos apresentavam um ar de desconcentração nas suas conversas, manifestando, contudo, um silêncio respeitador da palavra do líder. Assim que o coordenador deixou o microfone e se deu início à distribuição de camisolas, houve um burburinho de fundo, por causa da cor das <i>t-shirts</i> usadas.

	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava ainda de um autocarro, e se estava quase no final do destino, os sujeitos experienciam um misto de agitação, com alguma ansiedade pela chegada a Lisboa.
III. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Utilização das cores presentes nas camisolas.
	Uso do Texto	As camisolas usadas possuem diferentes <i>slogans</i> : “ <i>Fim ao roubo nos salários</i> ”; “ <i>Para uma administração pública moderna e eficiente ao serviço do povo e do país</i> ”; “ <i>A política de direita está a levar-nos ao antigamente</i> ”.
	Uso do Som	Não aplicável.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 14:00 - 16.00 (Chegada ao Príncipe Real)
	2. Coordenadas Espaciais	Jardins do Príncipe Real. O local está cheio de activistas, jornalistas e polícias. Há autocarros a descarregar militantes de todo o país e câmaras de televisão a cobrir o evento. Dos diferentes autocarros saem também diversas bandeiras, lonas, bonés, faixas com <i>slogans</i> e com a identificação da organização que estava por detrás do protesto. Há a comparência de carros de apoio, com altifalantes. No grupo do STFPSN há ainda a presença de arcos de São João, com quadras alusivas ao protesto. Há uma malha perceptível de activistas sindicais a preencher a rua de acesso ao Príncipe Real, ladeada por agentes da polícia. Há também diversos jornalistas e algumas pessoas que não pertencem a nenhum dos grupos mencionados. Trata-se de um local arejado e com bastantes árvores e flores. Há música de fundo e bastante agitação.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Os sujeitos presentes rondam a casa dos 40 anos de idade. Em questão de género, há um número igualitário de homens/ mulheres. Em termos de classe social, repetimos o perfil

		proposto numa fase prévia: classe média, média baixa.
	4. Modos de apresentação	Todos os indivíduos ostentam roupa casual prática, sendo que agora alguns deles vestem camisolas que minutos antes tinham sido distribuídas no autocarro. Registe-se que, mal o cortejo avança, a maior parte dos participantes coloca óculos de sol e boné, para que seus rostos não sejam perceptíveis. Usam-se sapatilhas ou sapatos práticos e mais adaptados a caminhadas. Há um dos activistas que se destaca, ostentando uma camisola da selecção nacional e um boné do Futebol Clube do Porto.
	5. Modalidades de interacção	O grupo do STFPSN foi chamado a encabeçar a manifestação, pela forma como teria organizado a cor e som naquela manifestação. Os jornalistas presentes começaram os seus directos para os respectivos canais de televisão, entrevistando quem estaria logo no início do protesto. Passariam 45 minutos das 14.00 quando a marcha começou a andar até ao Tribunal Constitucional. Os sujeitos entoavam agora os seus <i>slogans</i> de guerra, com palavras como: “ <i>O Tribunal Constitucional tem de ser imparcial</i> ”; “ <i>Os subsídios são nossos</i> ”; “ <i>Roubo na pensão não é solução</i> ”; “ <i>Aumento no salário é roubo no horário</i> ”; “ <i>É preciso, é urgente, uma política diferente</i> ”, entre outros. À chegada ao Tribunal, os militantes mostravam-se já cansados, pela descida, mas sobretudo pelo sol arrasador que se fazia sentir. Como observadora participante, estava também a desempenhar um papel comum aos demais: empunhei uma bandeira e repeti com o grupo os <i>slogans</i> propostos, de modo a não dar mais informações sobre a minha presença no local.
	6. Linguagem cinética	Todos os elementos, incluindo eu própria, apresentavam um ar de desconcentração nas suas conversas. Desta vez a minha interacção com os restantes activistas foi mais evidente. Em geral, estes estariam também mais

		descontraídos, com posturas mais agressivas na hora de gritar as palavras de ordem. À medida que surgiam câmaras de televisão ou que nos aproximávamos do Tribunal Constitucional os ruídos dos assobios e dos martelinhos de São João eram mais evidentes. A coexistência pacífica tinha dado lugar à representação de um papel de maior agressividade.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de uma rua de acesso apertado, os sujeitos experienciam uma situação de desconforto, proporcionado também pela exposição ao sol; a integração no espaço era demasiado penosa, atendendo ao barulho, ao declive das ruas, e às altas temperaturas que ali existiam.
II. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Arcos de São João, com desenhos alusivos, balões e quadras; Bandeiras; Faixas.
	Uso do Texto	<i>Fliers</i> com palavras de ordem Quadras de São João <i>Slogans</i> das camisolas
	Uso do Som	Apitos distribuídos pela organização; Música do projecto ‘Zeca Sempre’; Palavras de ordem gritadas perto do Tribunal Constitucional.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 14:00 - 16.00 (Do Príncipe Real à Assembleia da República)
	2. Coordenadas Espaciais	Trajecto do Tribunal Constitucional à Assembleia da República. A marcha faz-se até à Assembleia da República, num trajecto a pé, por ruas estreitas. O local está cheio de jornalistas e de polícias. Havia pessoas nas janelas a observar o circuito. Ao chegar à Assembleia da República e ao palco improvisado da CGTP, haveria um grupo de comerciantes de rua que tentam vender água e um policiamento que acompanhava o

		<p>protesto, mas com poucos efectivos. À chegada ao palco, a multidão afunilou um pouco para ouvir Arménio Carlos e Ana Avoila. Tratava-se agora de um local menos arejado, mas com alguma sombra dos prédios vizinhos.</p>
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	<p>Mantém-se a descrição anterior: sujeitos na casa dos 40 anos de idade. Em questão de género, há um número igualitário de homens/mulheres. Em termos de classe social, repetimos o perfil proposto numa fase prévia: classe média, média baixa.</p>
	4. Modos de apresentação	<p>Mantém-se a mesma categorização previamente proposta: os indivíduos mantêm roupa casual e prática, mantendo os óculos de sol e boné, para que os seus rostos não fossem perceptíveis. Usam-se sapatilhas ou sapatos práticos e mais adaptados a caminhadas.</p>
	5. Modalidades de interacção	<p>Os manifestantes, claramente afectados pelo calor, manifestam agora algum cansaço, na descida até à Assembleia da República. Mal chegam perto daquele edifício começam novamente a fazer barulho, com os assobios, insultando, alguns deles, os polícias presentes.</p> <p>Os jornalistas ladeiam, de tal forma, os manifestantes que parece haver um jornalista por manifestante.</p>
	6. Linguagem cinética	<p>Os manifestantes iam apresentando algum cansaço pela caminhada efectuada. À chegada à Assembleia da República, os ânimos iam ficando mais exaltados. Quando se deixou a Assembleia rumo ao comício improvisado numa rua próxima da residência oficial do Primeiro-ministro, os manifestantes mostraram-se mais cautelosos, esboçando apenas algum entusiasmo quando se repetiam os <i>slogans</i> habituais da CGTP, ou daquela manifestação em particular. Havia uma coexistência entre uma atitude mais pacifista e a representação de um papel de maior agressividade.</p>

	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Como se tratava de uma rua de acesso apertada, os sujeitos experienciam alguma situação de desconforto, embora não tão impossível de sustentar como a do Tribunal Constitucional, dado estarem quase todos à sombra. A isto juntar-se-ia também a possibilidade de adquirirem água, fornecida por um vendedor de rua.
II. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Mantinhm-se os elementos de imagem usados previamente: arcos de São João, com desenhos alusivos, balões e quadras; Bandeiras; Faixas; Acrescentaram-se, nesta altura, as cores e os cartazes da CGTP.
	Uso do Texto	Mantinha-se os mesmos materiais apresentados anteriormente: <i>Fliers</i> com palavras de ordem Quadras de São João <i>Slogans</i> das camisolas Acrescentou-se também nesta altura os <i>slogans</i> habituais da CGTP “CGTP, unidade sindical” e a utilização da palavra “ <i>camaradas</i> ”.
	Uso do Som	Apitos distribuídos pela organização. Música habitualmente usada nas manifestações da CGTP.

CATEGORIA	DIMENSÕES	INDICADORES
I. CENÁRIO das práticas culturais	1. Coordenadas Temporais	Sexta-feira, 22.06.2012, 17:45 - 23.00 (Do Cais do Sodré a Vila Real)
	2. Coordenadas Espaciais	Há dois registos espaciais a registar: a rua que daria acesso ao nosso transporte e onde estava situado o McDonalds; e depois o mini autocarro que nos transportaria até à cidade de Vila Real. No veículo de transporte até à capital transmontana avistava-se a presença de 8 pessoas; o motorista, dirigente sindical do STFPSN, mais a presença de 7 mulheres, onde me incluí. O autocarro dispunha agora de mais conforto, visto ser mais pequeno e rápido para efectuar a viagem de regresso ao

		norte do país. Os sujeitos mostram-se agora mais descontraídos e felizes por a manifestação ter acabado e por poderem regressar a suas casas.
II. ACTORES SOCIAIS Em campo	3. Perfil-tipo	Os sujeitos do autocarro, maioritariamente mulheres, acima dos 40 anos de idade, apresentam-se vestidas de forma casual e algumas delas usam ainda as camisolas disponibilizadas pelo STFPSN. O motorista, e com um cargo hierarquicamente mais relevante em termos de sindicalismo, veste de forma mais formal que os seus colegas, com camisa de algodão e calças de fazenda bege. Pela juventude destaco-me eu e a minha colega de banco, ambas com 34 anos. Em termos de classe social, o perfil proposto seria de classe média, com a presença de uma técnica superior, 4 administrativos, uma cozinheira, eu e a minha colega de manifestação.
	4. Modos de apresentação	Mantém-se a mesma categorização previamente proposta: os indivíduos mantêm roupa casual e prática, mantendo os óculos de sol e boné, para que os seus rostos não fossem perceptíveis. No espaço mais específico do autocarro, os adereços que outrora protegiam a identidade dos manifestantes foram retirados, sendo isso justificado com o aproximar da noite, mas também com a maior descontração que agora se vivia no autocarro.
	5. Modalidades de interacção	Os manifestantes, claramente mais descansados por estarem sentados e poderem regressar a casa, manifestam algum contentamento e alegria. Fala-se de comida, come-se no autocarro. A música seleccionada é a das estações que se vão apanhando pelo caminho. Numa paragem numa estação de serviço perto de Leiria fez-se um lanche com o farnel que tinha sobrado do dia. Ninguém queria levar comida para casa. Era comum haver este tipo de lanche, a avaliar pelos procedimentos tipificados dos activistas presentes.

	6. Linguagem cinética	Apesar do cansaço obtido ao longo de todo este tempo, os manifestantes mostravam-se agora mais descontraídos e felizes no regresso a casa. Três momentos demonstraram claramente essa felicidade: a chegada ao <i>McDonalds</i> ; a chegada ao autocarro, e a paragem na estação de serviço. Havia claramente uma atitude mais descontraída pelo regresso a casa.
	7. Relação com o espaço físico e o tipo de actividades	Apesar de se falar de diferentes espaços, os sujeitos experienciavam agora uma situação de maior conforto, e esse conforto ficou associado a momentos de lazer e de alimentação. Sem a pressão do protesto ou da ligação aos motivos do mesmo, as únicas conversas convergiam na alimentação e gastronomia. Saliente-se que o autocarro era maioritariamente feminino.
II. Trajectos Comunicativos	Uso da Imagem	Não aplicável.
	Uso do Texto	Não aplicável.
	Uso do Som	Não aplicável.

Dados relativos às observações:

Nome do observador - Daniela Esperança Monteiro da Fonseca

Dia de semana - Sexta-feira

Horas de observação - 12 horas

Espaço do dia de observado - todo o dia: 08:00-20:00

Data do preenchimento das observações - 25/06/2012

Nº de observações efectuadas - 8

Posicionamento do observador face ao cenário de observação - vários posicionamentos, consoante as observações registadas.

Apêndice 9. Emails trocados com vários sindicatos

Imagem 26: Email trocado com o STFPSN com envio de inquérito geral sindicatos

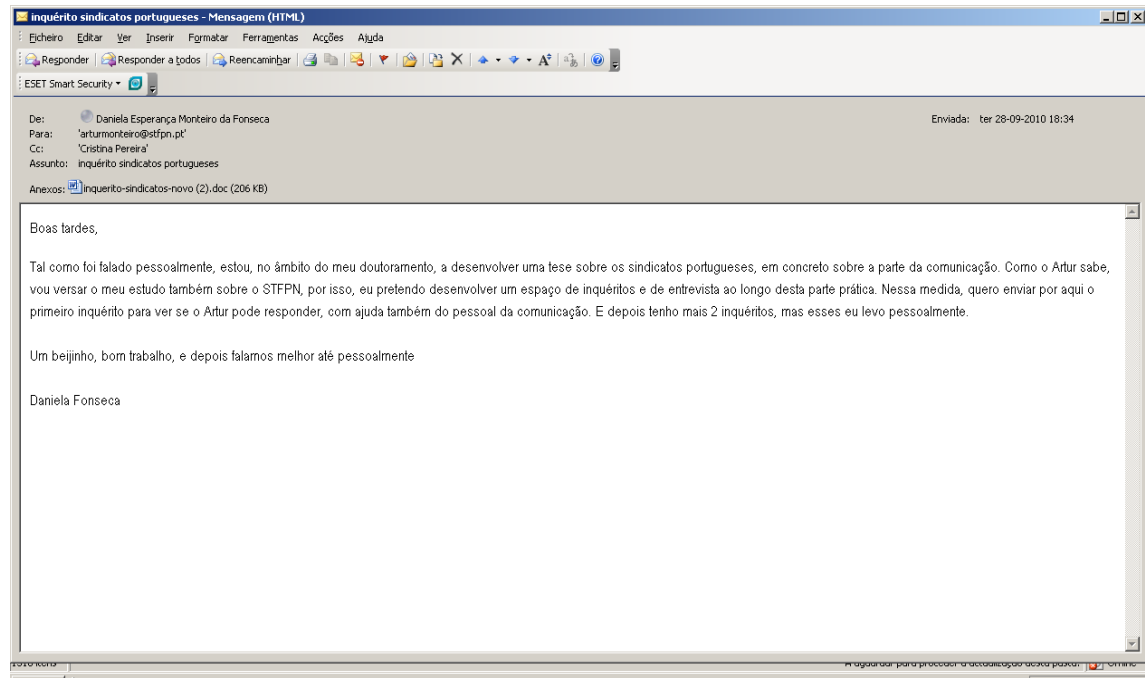


Imagem 27: Email enviado ao STFPSN com pedido de permissão para administrar inquérito na assembleia-geral de sócios daquele sindicato

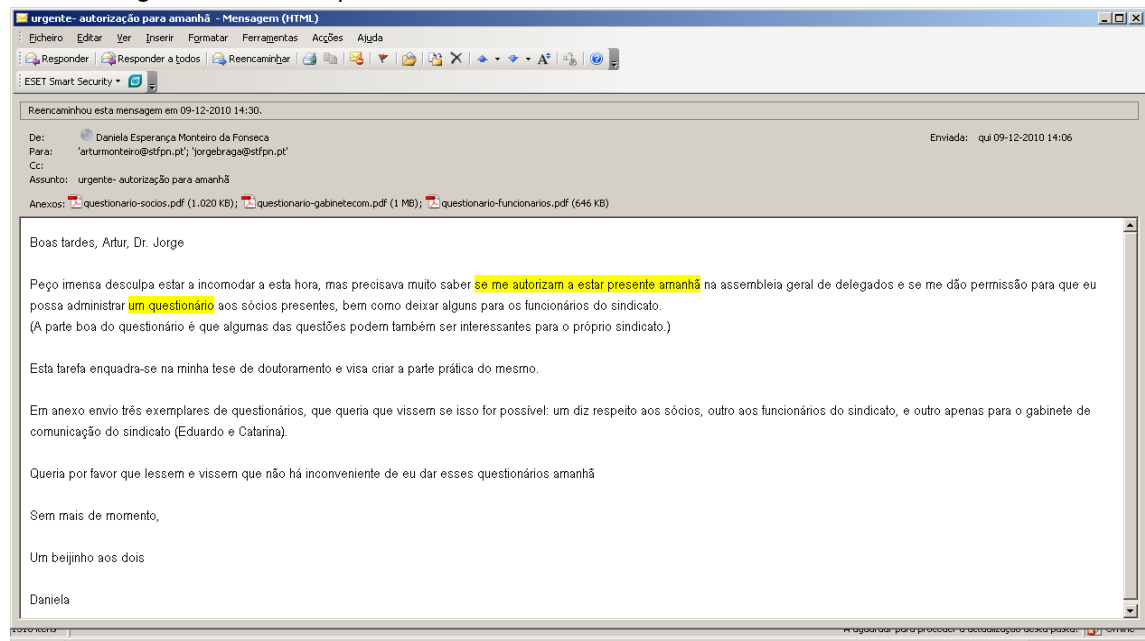


Imagem 28: Primeiro *email* enviado a pedir permissão de envio de *inquérito via questionário* para os sindicatos portugueses

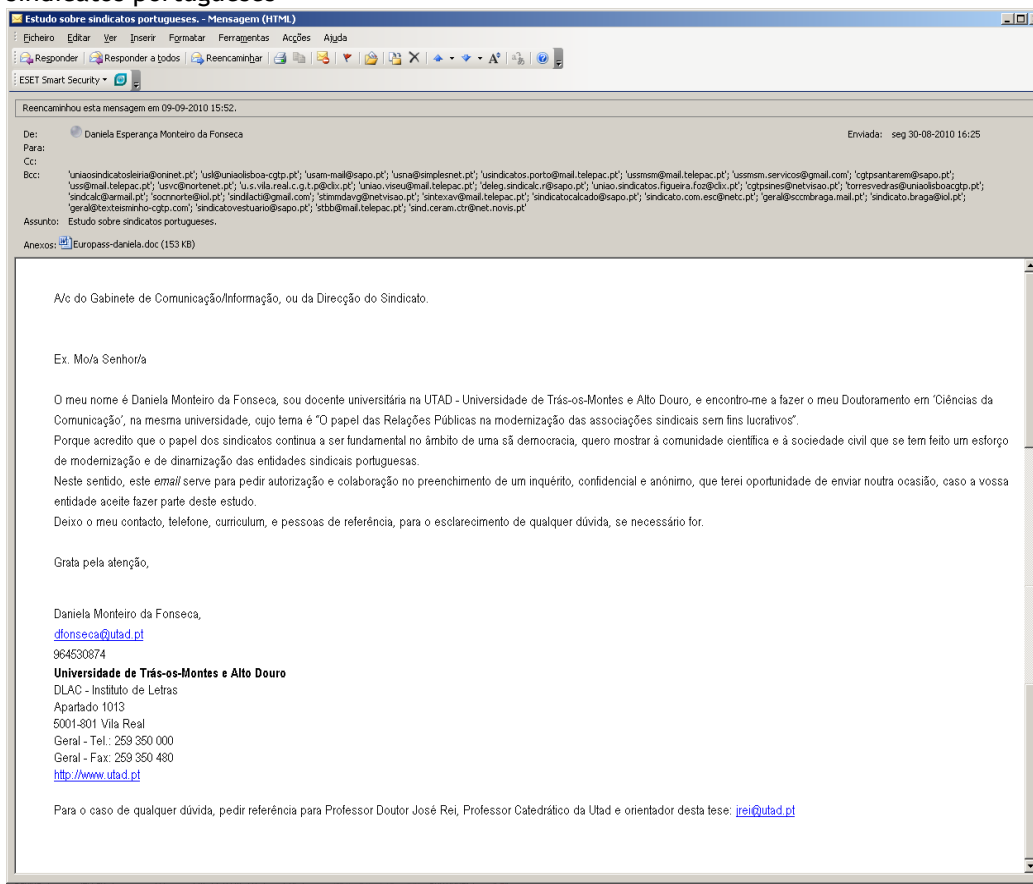


Imagem 29: Exemplo de *email* de resposta de um sindicato



Imagem 30: Exemplo de *email* de resposta à primeira mensagem enviada

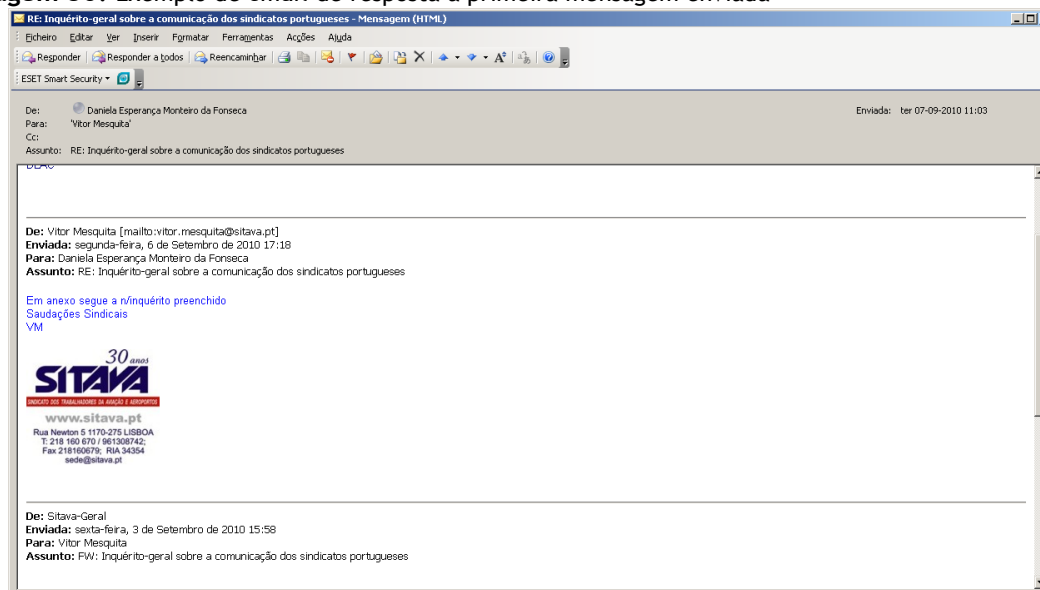


Imagem 31: Exemplo de *email* a pedir preenchimento de inquérito via questionário

stim.ajt

De: Daniela Esperança Monteiro da Fonseca [dfonseca@utad.pt]

Enviado: segunda-feira, 30 de Agosto de 2010 17:02

Para: undisclosed-recipients:

Assunto: Estudo sobre sindicatos portugueses.

A/c do Gabinete de Comunicação/Informação, ou da Direcção do Sindicato.

Ex. Mo/a Senhor/a

O meu nome é Daniela Monteiro da Fonseca, sou docente universitária na UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, e encontro-me a fazer o meu Doutoramento em 'Ciências da Comunicação', na mesma universidade, cujo tema é "O papel das Relações Públicas na modernização das associações sindicais sem fins lucrativos".

Porque acredito que o papel dos sindicatos continua a ser fundamental no âmbito de uma sã democracia, quero mostrar à comunidade científica e à sociedade civil que se tem feito um esforço de modernização e de dinamização das entidades sindicais portuguesas.

Neste sentido, este *email* serve para pedir autorização e colaboração no preenchimento de um inquérito, confidencial e anónimo, que terei oportunidade de enviar noutra ocasião, caso a vossa entidade aceite fazer parte deste estudo.

Deixo o meu contacto, telefone, curriculum, e pessoas de referência, para o esclarecimento de qualquer dúvida, se necessário for.

Grata pela atenção,

Daniela Monteiro da Fonseca,

dfonseca@utad.pt

964530874

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

DLAC - Instituto de Letras

Apartado 1013

5001-801 Vila Real

Geral - Tel.: 259 350 000

Geral - Fax: 259 350 480

<http://www.utad.pt>

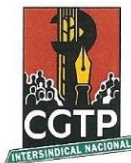
Para o caso de qualquer dúvida, pedir referência para Professor Doutor José Rei, Professor Catedrático da Utad e orientador desta tese: jrei@utad.pt

31-08-2010

Imagem 32: Exemplo de resposta de um sindicato ao inquérito anexado a *email*



Sindicato dos Trabalhadores
da Indústria Mineira



À

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Ao

C/ **Daniela Monteiro da Fonseca**

Cara amiga,

Conforme o solicitado aqui vai o nosso contributo para o trabalho que está a desenvolver e que desde já e para o qual desejamos os melhores êxitos.

Com os melhores cumprimentos,

Aljustrel, 13/09/10

Pela Direcção


SINDICATO DOS TRABALHADORES
DA INDÚSTRIA MINEIRA
DELEGACÃO ALJUSTREL
Largo do Mineiro, 15
7600-040 Aljustrel

Apêndice 10. Alguns registos fotográficos do Protesto da geração à rasca

Imagem 33: Praça da Batalha no início do Protesto



Imagem 34: Rua de Santa Catarina

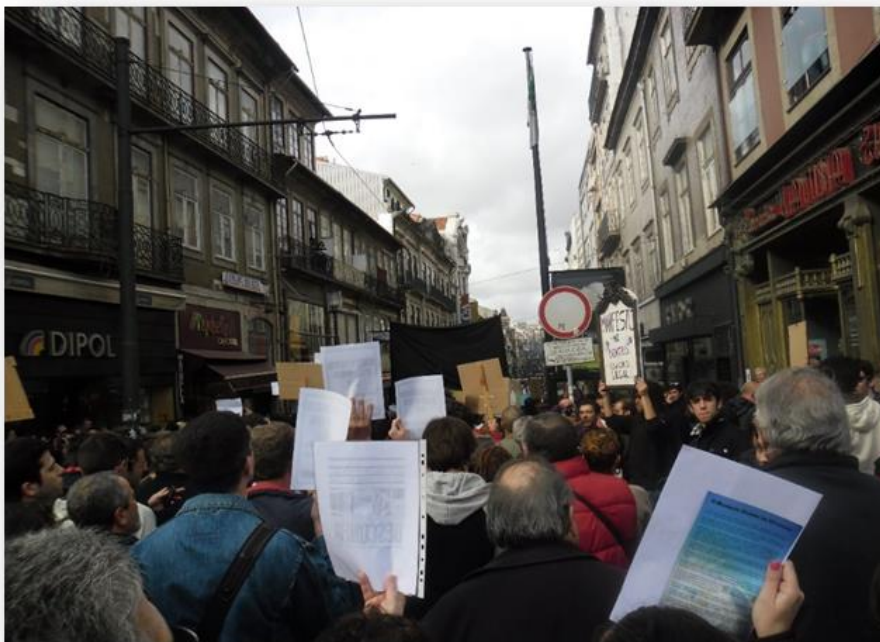


Imagem 35: Algumas *performances* ao longo da marcha



Imagem 36: Retrato de uma geração à rasca



Imagem 37: Vista da Avenida dos Aliados



Imagem 38: Investigadora com alunas da Utad no *Protesto da geração à rasca*



Apêndice 11. Alguns registos fotográficos do Protesto contra os subsídios de Férias e de Natal

Imagem 39: Os *media* no Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal



Imagem 40: O STFPSN a encabeçar a marcha



Imagem 41: O STFPSN perto da Assembleia da República



Imagem 42: Plateia a assistir ao comício de Arménio Carlos



Imagem 43: Presença da investigadora no evento



Imagem 44: Colorido das bandeiras do STFPSN



Anexos

Anexo 1. Fotografias e material promocional do STFPSN

Imagem 45: *Performance* criativa do STFPSN



Imagem 46: *Performance* criativa do STFPSN



Imagem 47: *Performance criativa do STFPSN em 2007*



Imagem 48: *Performance criativa do STFPSN em 2007*



Ilustração 4: Exemplo dos primeiros comunicados publicados pelo STFPSN

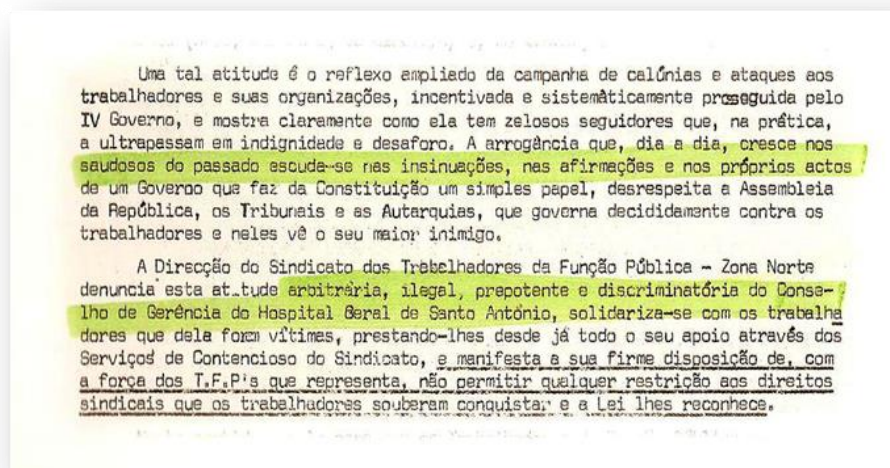
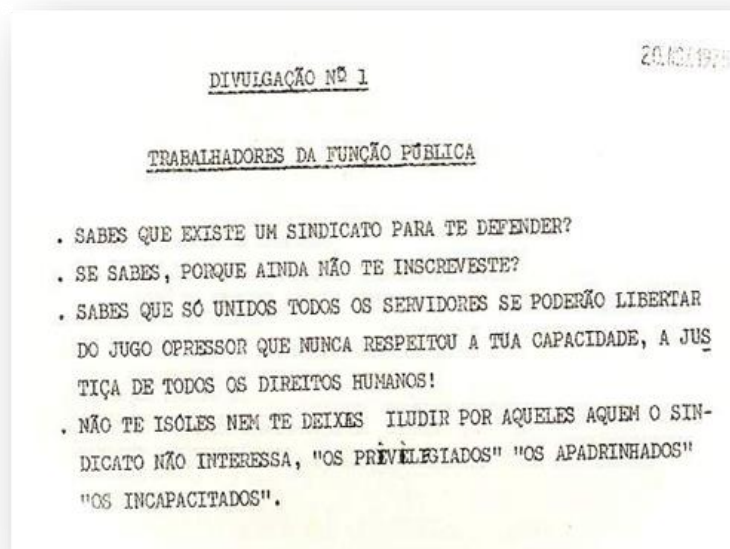


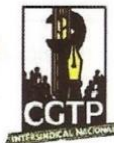
Ilustração 5: Primeira divulgação do STFPSN





Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública do Norte

Filado na Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública,
Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional,
Confederação Portuguesa dos Quadros Técnicos e Científicos



ASSEMBLEIA-GERAL DE ASSOCIADOS DO STFPN

Porto, 10 de Dezembro de 2010

14H00 – Casa Sindical da USP

Rua Padre António Vieira, 195, Porto
(junto à Estação da CP de Campanhã)

Ao abrigo do artigo 62º, nºs 1 e 2, convoco a Assembleia-Geral Ordinária do STFPN para, nos termos previstos no artigo 61º, nº 1, alínea b) e 56º, alínea c), todos dos Estatutos do STFPN, reunir no próximo dia **10 de Dezembro de 2010, pelas 14H00**, no Porto, na **Casa Sindical da União dos Sindicatos do Porto**, sita à Rua Padre António Vieira, nº 195, com a Ordem de Trabalhos que abaixo se indica.

Nos termos do artigo 63º, nº 1 dos citados Estatutos, a Assembleia-Geral funcionará à hora marcada, verificada que seja a existência de quórum, ou uma hora mais tarde, com qualquer número de associados presentes.

Ordem de Trabalhos:

**Ponto Único: Discussão e aprovação do Plano de Actividades e
Orçamento para 2011**

Porto, 28 de Outubro de 2010

O Presidente da Mesa da Assembleia-Geral

(Valdemar Madureira)

Imagem 50: Presença STFPSN numa manifestação da CGTP em 2007



Imagem 51: Exemplo da participação de líderes da esquerda em manifestações sindicais



Imagem 52: Vigília organizada pelo STFPSN



Imagem 53: Aspecto do auditório do STFPSN antes e depois das obras de beneficiação



Imagem 54: Instalações do STFPSN depois da beneficiação



Anexo 2. Material promocional do *Protesto contra a perda de subsídios de Férias e de Natal*

Imagem 55: Comunicado do STFPSN relativo ao *Protesto contra os cortes nos subsídios de Férias e de*

NO DIA 22, NÓS TRABALHADORES SAÍMOS À RUA, E OS APOSENTADOS VÃO CONNOSCO!

A Federação da Função Pública e os seus Sindicatos, apelam a todos os trabalhadores e todos os aposentados que participem na grande **MANIFESTAÇÃO** de 22 de JUNHO, com concentração no Príncipe Real e desfile para S. Bento, passando pelo Tribunal Constitucional.

RESISTE E LUTA!

A LUTA É O CAMINHO!



**Agarra
que é ladrão
dos salários
e subsídios!**

**FORA COM O FMI
VAMOS
A LUTA!**

22
Junho
14.30h
**Jardim do
Príncipe
Real
Lisboa!**

fp federação nacional
dos sindicatos
da função pública

Natal

Imagem 56: Literatura distribuída durante a viagem do STFPSN para Lisboa



O Conselho Português para a Paz e Cooperação condena veementemente o bárbaro massacre ocorrido em Houla, na Síria, e exige uma completa investigação do sucedido e a punição dos responsáveis. Ao mesmo tempo, denuncia a intensa guerra mediática movida contra a soberania daquele país do Médio Oriente e rejeita com firmeza todas as operações subversivas ou diplomáticas em curso, tendentes a justificar uma agressão militar contra a Síria, à semelhança do que sucedeu na Líbia, no Iraque, no Afeganistão ou na Jugoslávia.

A decisão do Governo português de cortar relações diplomáticas com a Síria e considerar o embaixador desse país acreditado em Portugal como persona non grata representa, não só um golpe na procura de uma solução negociada para a situação actual na Síria, como se inscreve na tentativa de aí instigar e alimentar uma guerra civil. Trata-se, sem dúvida, de um novo e perigoso passo da subserviência do Governo português aos interesses daqueles que não hesitam em recorrer à ingerência e à guerra para impor os seus interesses económicos e políticos.

Esta decisão nada tem a ver com a defesa da liberdade, da democracia ou dos direitos humanos, mas com a opção clara de isolar a Síria e prosseguir com as continuadas ameaças de uma agressão militar aberta por parte das grandes potências ocidentais.

A decisão do Governo surge num momento em que estão ainda em curso as investigações acerca do que realmente ocorreu em Houla apresentado como a gota de água para o Governo português bem como para outros governos da NATO, que já expulsaram diplomatas sírios e em que o enviado do secretário-geral das Nações Unidas e da Liga Árabe, Kofi Annan, procura esclarecer o sucedido, com a colaboração do governo da Síria.

um

Imagem 57: Literatura distribuída na viagem do STFPSN a Lisboa

Notícias da Paz

Conselho Português para a Paz e Cooperação

Abril/Junho 2012

Pela Paz! Não à Guerra no Médio Oriente

O CPPC está a levar a cabo uma campanha contra uma intervenção militar externa na Síria ou no Irão, que tem como lema *Pela Paz! Não à Guerra no Médio Oriente*.

Pela Paz!

Nesta campanha, o CPPC considera que são condições para a promoção e garantia da paz: a rejeição de qualquer intervenção militar contra a Síria ou o Irão; a condenação das acções estrangeiras para desestabilizar estes países; a exigência do fim das sanções, cujas primeiras vítimas são as populações; o apelo, no espírito e respeito da Carta das Nações Unidas, ao diálogo, à negociação e à diplomacia para a resolução pacífica dos conflitos na região; a consideração que todos os povos, incluindo os da Síria e do Irão, têm o direito de viver em paz e em democracia; de acordo com as suas decisões soberanas; o reconhecimento dos direitos do povo da Palestina, incluindo o direito a um Estado livre e soberano; e a defesa de um Médio Oriente livre de armas nucleares, nomeadamente com a desnuclearização de Israel.

A sustentar todas as iniciativas desta campanha está a determinação do Conselho Português para a Paz e Cooperação de tudo fazer para travar uma nova intervenção militar na região. A irem por diante, estas agressões militares afectariam os povos de todo o mundo e teriam graves consequências na região, devido à escalada de violência que gerariam e ao aumento dos preços dos combustíveis que se seguiria. Assim, depois do Iraque, do Afeganistão e da Líbia, deve-se a todo o custo evitar uma nova guerra, agora contra estes dois países.

Relativamente às razões evocadas para impor sanções e bloqueios económicos à Síria e ao Irão, promover a ingerência e o conflito e ameaçar com a possibilidade de uma guerra, são meros pretextos para esconder o que verdadeiramente está em causa: a ambição de controlo total das matérias-primas do Médio Oriente pelas grandes potências, sobretudo das importantes riquezas em hidrocarbonetos, e a destruição de qualquer país que soberanamente se oponha a esta intenção. Um desses pretextos é a situação que se vive actualmente na Síria, pela qual são os que mais ameaçam o governo desse país (EUA, NATO, UE e as monarquias do Golfo que dominam a Liga Árabe) os principais responsáveis pela sua agudização. Outro dos motivos adiantados para ameaçar e chantagear o Irão é a sua suposta intenção de produzir armamento nuclear - nunca provada e repetidamente desmentida pelas autoridades iranianas.

Ironia das ironias é que os EUA e a União Europeia são os maiores produtores de armas do mundo - os EUA são mesmo o único país que já usou armas nucleares, contra as populações civis de Hiroshima e Nagasáqui - e têm no seu cadastro de «defesa dos direitos humanos» guerras de agressão contra a Jugoslávia, a Somália, o Iraque, o Afeganistão ou a Líbia, o apoio à ocupação e massacre israelitas da Palestina, as prisões secretas, os campos de tortura como Guantánamo, etc.

PELA PAZ! TODOS NÃO SOMOS DEMAIS!

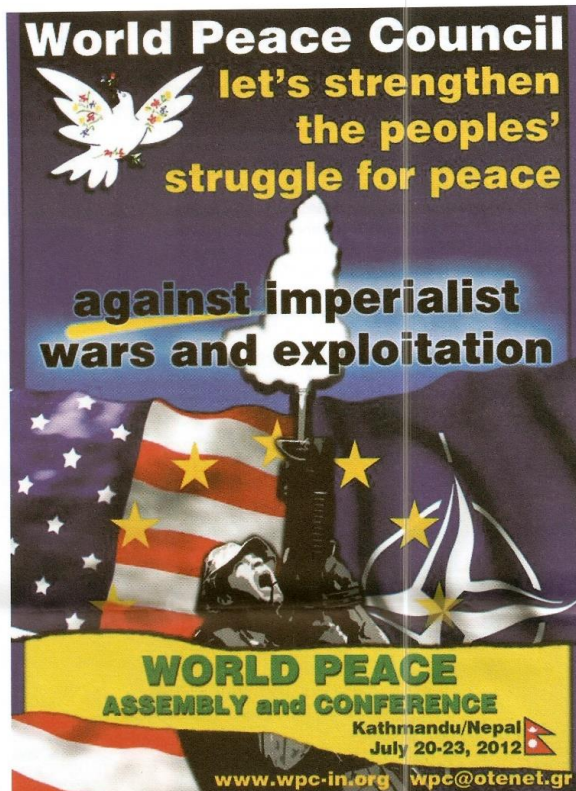
Conselho Português para a Paz e Cooperação
www.cppc.pt

Intensa actividade

O CPPC tomou posição, nestes meses, sobre as mais variadas temáticas relacionadas com a paz e a guerra ou com a defesa da soberania dos povos. A propósito dos 36 anos da proclamação da República Árabe Saaraui Democrática, o CPPC enviou uma carta aberta ao primeiro-ministro português, onde instava as autoridades nacionais a desenvolverem esforços para que sejam aplicadas, de uma vez por todas, as resoluções das Nações Unidas relativas à autodeterminação do povo saaraui, cuja pátria é o Sahara Ocidental. Para o CPPC, Portugal está obrigado a isso à luz dos seus preceitos constitucionais.

Denunciados foram também os «sucessivos bombardeamentos» israelitas sobre a Faixa de Gaza, que provocaram dezenas de mortos e feridos entre os palestinianos, considerando que estes novos ataques ilustram a «política de autêntico terrorismo de Estado» que os governos de Israel têm vindo a praticar contra o povo palestinês. O CPPC aproveitou a ocasião para destacar a hipocrisia daqueles que dizendo-se defensores dos direitos humanos, e a partir desse pretenso fundamento, «agredem os direitos humanos e dos povos e a saqueiam os recursos naturais de diversos países — como sucedeu mais recentemente na Líbia, e agora se traduz na ameaça concreta sobre a Síria e o Irão», nada dizendo sobre a ocupação da Palestina por Israel. Também por ocasião do Dia da Terra da Palestina, o CPPC reafirmou a exigência do estabelecimento de um estado da Palestina independente e viável.

Assinalados foram também o Dia Internacional da Mulher e o Dia Nacional da Juventude, estabelecendo-se a ligação entre a luta pela emancipação das mulheres trabalhadores e pelos direitos da juventude com a aspiração de todos à paz e à justiça.



Entre 20 e 23 de Julho terá lugar em Katmandu, capital do Nepal, a Assembleia Mundial da Paz, tendo como lema Reforcemos a luta dos povos pela paz, contra as guerras imperialistas e a exploração. No âmbito da preparação da Assembleia, realizou-se em Chipre, entre 6 e 8 de Abril, um encontro das organizações da região Europa do Conselho Mundial da Paz.

CPPC na Síria

No momento em que fechamos esta edição do *Notícias da Paz*, o CPPC está representado numa missão conjunta do Conselho Mundial da Paz e da Federação Mundial da Juventude Democrática à Síria, que reúne delegações de vários países da Europa, Ásia e América Latina. O objectivo, para além da demonstração da

solidariedade com o povo sírio na sua luta pela soberania e pela paz, é a recolha de factos que ajudem a compreender melhor a situação que se vive naquele país do Médio Oriente. O programa da missão é organizado pela União Nacional de Estudantes Sírios e pelo Conselho Nacional da Paz Sírio.

Conselho Português para a Paz e Cooperação
Rua Rodrigo da Fonseca, 56 - 2.º 1250-193 Lisboa Portugal Tel. 21 386 33 75 email: conselhopez@cppc.pt
www.cppc.pt
Visita e adere à nossa página do Facebook

Anexo 3. Material promocional do Protesto da geração à rasca

Imagem 59: Manifesto do Protesto da geração à rasca

<p>Protesto da Geração À Rasca 12 de Março, 15 horas – Av. Da Liberdade, Lisboa / Praça da Batalha, Porto PROTESTO APARTIDÁRIO, LAICO E PACÍFICO</p> <p>Manifesto</p> <p>Nós, desempregados, "quinhentoeuristas" e outros mal remunerados, escorros desajustados, subcontratados, contratados a prazo, falsos trabalhadores independentes, trabalhadores intermitentes, estagiários, bolseiros, trabalhadores-estudantes, estudantes, mães, pais e filhos de Portugal.</p> <p>Nós, que até agora compartilhamos com esta condição, estamos aqui, hoje, para dar o nosso contributo no sentido de desencadear uma mudança qualitativa do país. Estamos aqui, hoje, porque não podemos continuar a aceitar a situação precária para a qual fomos arrastados. Estamos aqui, hoje, porque nos esforçamos diariamente para merecer um futuro digno, com estabilidade e segurança em todas as áreas da nossa vida.</p> <p>Protestamos para que todos os responsáveis pela nossa actual situação de inerteza – políticos, empregadores e nós mesmos – actuem em conjunto para uma alteração rápida desta realidade, que se tornou insustentável.</p> <p>Caso contrário:</p> <p>a) Defaulta-se o presente, por não termos a oportunidade de concretizar o nosso potencial, bloqueando a melhoria das condições económicas e sociais do país. Desperdiçam-se as aspirações de toda uma geração, que não pode prosperar.</p> <p>b) Insulta-se o passado, porque as gerações anteriores trabalharam pelo nosso acesso à educação, pela nossa segurança, pelos nossos direitos laborais e pela nossa liberdade. Desperdiçam-se décadas de esforço, investimento e dedicação.</p> <p>c) Hipoteca-se o futuro, que se vislumbra sem educação de qualidade para todos e sem reformas justas para aqueles que trabalham toda a vida. Desperdiçam-se os recursos e competências que poderiam levar o país ao sucesso económico.</p> <p>Somos a geração com o maior nível de formação na história do país. Por isso, não nos deixamos abater pelo cansaço, nem pela frustração, nem pela falta de perspectivas. Acreditamos que temos os recursos e as ferramentas para dar um futuro melhor a nós mesmos e a Portugal.</p> <p>Não protestamos contra as outras gerações. Apenas não estamos, nem queremos estar à espera que os problemas se resolvam. Protestamos por uma solução e queremos ser parte dela.</p> <p>protesto@geracao.com protesto@geracao.com</p>	<p>Protesto da Geração À Rasca 12 de Março, 15 horas – Av. Da Liberdade, Lisboa / Praça da Batalha, Porto PROTESTO APARTIDÁRIO, LAICO E PACÍFICO</p> <p>Manifesto</p> <p>Nós, desempregados, "quinhentoeuristas" e outros mal remunerados, escorros desajustados, subcontratados, contratados a prazo, falsos trabalhadores independentes, trabalhadores intermitentes, estagiários, bolseiros, trabalhadores-estudantes, estudantes, mães, pais e filhos de Portugal.</p> <p>Nós, que até agora compartilhamos com esta condição, estamos aqui, hoje, para dar o nosso contributo no sentido de desencadear uma mudança qualitativa do país. Estamos aqui, hoje, porque não podemos continuar a aceitar a situação precária para a qual fomos arrastados. Estamos aqui, hoje, porque nos esforçamos diariamente para merecer um futuro digno, com estabilidade e segurança em todas as áreas da nossa vida.</p> <p>Protestamos para que todos os responsáveis pela nossa actual situação de inerteza – políticos, empregadores e nós mesmos – actuem em conjunto para uma alteração rápida desta realidade, que se tornou insustentável.</p> <p>Caso contrário:</p> <p>a) Defaulta-se o presente, por não termos a oportunidade de concretizar o nosso potencial, bloqueando a melhoria das condições económicas e sociais do país. Desperdiçam-se as aspirações de toda uma geração, que não pode prosperar.</p> <p>b) Insulta-se o passado, porque as gerações anteriores trabalharam pelo nosso acesso à educação, pela nossa segurança, pelos nossos direitos laborais e pela nossa liberdade. Desperdiçam-se décadas de esforço, investimento e dedicação.</p> <p>c) Hipoteca-se o futuro, que se vislumbra sem educação de qualidade para todos e sem reformas justas para aqueles que trabalham toda a vida. Desperdiçam-se os recursos e competências que poderiam levar o país ao sucesso económico.</p> <p>Somos a geração com o maior nível de formação na história do país. Por isso, não nos deixamos abater pelo cansaço, nem pela frustração, nem pela falta de perspectivas. Acreditamos que temos os recursos e as ferramentas para dar um futuro melhor a nós mesmos e a Portugal.</p> <p>Não protestamos contra as outras gerações. Apenas não estamos, nem queremos estar à espera que os problemas se resolvam. Protestamos por uma solução e queremos ser parte dela.</p> <p>protesto@geracao.com protesto@geracao.com</p>
---	---

Imagem 60: Cartaz do Protesto da geração à rasca



Imagem 61: Flyer do Protesto da geração à rasca



Imagem 62: Folha A4 distribuída durante a marcha do *Protesto da geração à rasca*



Anexo 4. Fotografias e material promocional de outros movimentos sociais

Imagem 63: Cartazes sobre o movimento *Que se lixe a Troika!*



Imagem 64: Cartaz de promoção do movimento *Los Indignados*

